

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس "مستغانم"

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة و إقتصاد المؤسسة

إدارة الجودة الشاملة و أثرها على استراتيجية

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة - مستغانم -

تحت إشراف :

- الدكتورة: حجار آسيا.

إعداد الطالبة:

- سكحال كلثوم.

لجنة المناقشة:

رئيسة	جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة	الأستاذة بن حليلة خيرة
مشرفة	جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة	الأستاذة حجار آسيا
مناقشة	جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة	الأستاذة سليمان عائشة

السنة الجامعية: 2015 / 2016

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	العجلة النوعية لإدارة الجودة الشاملة.	1-1
13	عملية التحسين المستمر.	2-1
20	هرم أداء الجودة الشاملة.	3-1
28	المراحل الخمسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4-1
30	خرائط باريتو.	5-1
31	تخطيط عظم السمكة.	6-1
32	رسم تحليل السبب والأثر لمراقبة الجودة حالة تدريب غير فعال.	7-1
33	التخطيط البياني لمراقبة الجودة.	8-1
34	عجلة ديمنج كأداة لتحسين الجودة الشاملة.	9-1
42	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو.	10-1
42	العلاقة بين إدارة الجودة و الإيزو.	11-1
66	الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة	1-2
77	تقسيم العمال حسب التخصص المهني.	2-2
83	تطور عدد العمال المتكويين.	3-2

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	سلسلة المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000 .	36
2-1	العلاقة بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة.	40
3-1	تصنيف المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تبعا لحجمها.	48
1-2	تقسيم العمال حسب التخصص المهني	77
2-2	معايير تقييم الأداء بالنسبة لفئة المنفذين و التشغيليين	79
3-2	تصنيفات مستوى الأداء لفئة المنفذين و التشغيليين.	79
4-2	معايير تقييم فئة الإطارات.	80
5-2	تصنيفات مستوى الأداء لفئة الإطارات.	80
6-2	تطور عدد العمال المتكونين في المؤسسة.	83
7-2	البرنامج التكويني للمؤسسة.	84

الإهداء

و لقد شاءت الأقدار أن تكون لكل بداية نهاية وها نحن نخط الرحال في آخر المطاف

من رحلة طال فيها العناء و توجت بهذا العمل المتواضع الذي أهديت إلى:

من أفنيا حياتهما و كل غايتها..... كلمة النجاح

إلى هبة الرحمن و فيض الإيمان

إلى المنبع الذي طاما سقانا الحب و الحنان

إلى أمي.....أمي.....أمي

إلى مرشدي الذي علمني الحياة، و مثلي الأعلى في الاصاله و الثبات

أبي الغالي.

إليهما أدعو الله و قل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا، أطال الله عمرهما.

إلى أعز ما أملك في الوجود كله إلى إخوتي: فاطمة الزهراء و زوجها إبراهيم، حليلة، مريم، أبو قاسم و إلى

إبنة أختي العزيزة مروة خلود

إلى الروح التي سكنت روحي زوجي و رفيق دربي علي

إلى كل أفراد عائلة زوجي.

إلى أعز الصديقات اللواتي عرفتهم.

كلمة شكر

إن الشكر الأول لله سبحانه وتعالى الذي أتانا بالعلم و المعرفة و الصحة
و ألهمنا إتمام المذكرة في أجلها المحددة كمن أتوجه الجزيل الشكر و التقدير الكبير
إلى كل الذين أنار لنا طريق الأمل.

إلى أساتذتنا الكرام من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي و بالخصوص الاستاذة المشرفة حجار آسيا.

إلى كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد راجين
من المولى عز و جل أن يوفقنا في تقديمه على احسن وجه.

و إلى كل من ساهم في هذا العمل و لو بكلمة طيبة أو دعاء صالح
لكم منا أفضل تشكرات و اسمى عبارات التقدير و الإحترام.

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة.

إلى جميع عمال المكتبة العلوم الإقتصادية بجامعة مستغانم.

إلى إدارات مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة "مستغانم".

الفهرس

	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	الفهرس
	الملخص
أ-ج	مقدمة.....
06	الفصل الأول: مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة و أثرها على إستراتيجية المؤسسة الإقتصادية
07	تمهيد.....
08	المبحث الأول :ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
08	المطلب الأول :مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) ..
12	المطلب الثاني:مبادئ و أسس إدارة الجودة الشاملة.....
15	المطلب الثالث :أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.....
17	المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.....
22	المبحث الثاني :تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
22	المطلب الأول :متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة ..
24	المطلب الثاني :مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ..
28	المطلب الثالث :طرق قياس إدارة الجودة الشاملة.....
35	المطلب الرابع: سلسلة المواصفات القياسية الدولية.....
38	المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومزاياها.....
40	المطلب السادس: علاقة إدارة الجودة بالإيزو ..
43	المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
43	المطلب الأول:تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها.....
46	المطلب الثاني :أنواع المؤسسات الاقتصادية.....
49	المطلب الثالث :وظائف المؤسسة الاقتصادية.....
51	المطلب الرابع :أهداف المؤسسة الاقتصادية.....

55	 خلاصة
56	 الفصل الثاني : واقع إدارة الجودة الشاملة بالمطاحن الكبرى للظهرة "مستغاثم"
57	 تمهيد
58	 المبحث الأول: المنهجية المتبعة في دراسة الحالة
58	 المطلب الأول: أسباب إختيار الموضوع
58	 المطلب الثاني: منهجية و أدوات جمع البيانات الميدانية
60	 المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
60	 المطلب الأول : تقديم عام لمجمع " متيجي "
63	 المطلب الثاني : التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة (GMD)
66	 المطلب الثالث: التنظيم و التسيير الداخلي للمطاحن الكبرى للظهرة
69	 المبحث الثالث: تطبيق نظام الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة
69	 المطلب الأول: سياسة الجودة
70	 المطلب الثاني: أسباب و اهداف اعتماد نظام الجودة بالمطاحن
71	 المطلب الثالث: مراحل تطبيق الجود في المطاحن الكبرى
74	 المبحث الرابع: حقيقة إدارة الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة
74	 المطلب الأول: اعتماد نظام للجودة
76	 المطلب الثاني: إدارة الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة
86	 خلاصة
88	 الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تقدم الأسواق العالمية اليوم صورة مختلفة عن تلك التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، فمنذ تلك الفترة أصبحت بيئة الأعمال تشهد تغيرات وتحولات مذهلة من ظهور العولمة، حرية التجارة تقدم تكنولوجيا سريع وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات...الخ.

وبعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية، ومع نمو عدد المنتجين وحرية التبادلات التجارية، لم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، إلا من خلال سلوكها لطريق الجودة، وهو ليس بمطلب جديد، لكنه أصبح ضروريا و هاما لكل مؤسسة، بعد أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها وأنواعها، وصار بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة، فلا يخفى على أي أحد أن وجود المؤسسة مرهون بوجود زبائنها.

أصبحت المؤسسات الإقتصادية في العالم تتميز جميعا بنسق مشترك قائم على احترام الزبون والعمل على إرضائه، وذلك من خلال تقديم سلع وخدمات تحقق رغباته، إذ أصبحت فكرة إشباع رغبات الزبون وحاجاته هي سر التميز والتفوق لمعظم المؤسسات الإقتصادية في الوقت الحالي.

وبالتالي فالمؤسسات الآن، ومع شدة المنافسة بحاجة إلى الإرتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عام في معظم دول العالم هو مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كأسلوب و منهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة و قوتها، فهي لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل تتعداه لتشمل مختلف الجوانب السياسية، الاجتماعية الثقافية، وغيرها مما يؤكد أثرها على مختلف المجالات، وكذلك دورها في تطوير الإنتاج وتخفيض التكاليف وضمان ربحية عالية.

والمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش ولوجود العديد

من المؤشرات الموضوعية، يتحتم عليها الإلتزام نحو المفهوم الجديد كتحرير التجارة، الإلتزام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك وجود معايير دولية تنطبق على المجالات المتفق عليها فيما يخص الجودة الشاملة، لذا ينبغي على كل مؤسسة تهدف إلى دخول الأسواق الأجنبية احترامها ونقصه بذلك الحصول على شهادة المعايير الدولية (الإيزو).

وعلى ضوء ما سبق تطرح الإشكالية التالية:

" ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية ؟ "

ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية، والإجابة عليها، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمؤسسة الاقتصادية ؟ .
- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما هو المنتظر من تطبيق مبادئها ؟ .
- ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو؟.
- ما موقع مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة GMD من ارتباطها بالجودة الشاملة ؟.

1- الفرضيات:

وبغية الإجابة على ما سبق، والقيام بدراسة وتحليل موضوعنا هذا سنعتمد على الفرضيات كمنطلق للبحث وهي:

- إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو 9000 ساهم في زيادة ولاء الزبون.
- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة GMD محدودة ومازالت في بدايتها.

2- أسباب اختيار الموضوع:

تنوعت أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي، وما هو موضوعي.

❖ الأسباب الذاتية :

- رغبتنا الملحة، وميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته، ومعرفة أسرار إدارة الجودة الشاملة.

- تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا إدارة و اقتصاد المؤسسات.

- الرغبة في معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية .

❖ الأسباب الموضوعية :

- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المؤسسات لها.

- لأنه لم يعد بإمكان المؤسسة الصمود في واقع تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم، بنفس الطريقة والأفكار التقليدية، ما كان عليها تبني توجهات جديدة، من بينها " إدارة الجودة الشاملة" من أجل إرضاء الزبون وضمان مكانتها في السوق.

- وضعية المؤسسات الاقتصادية.

3- أهمية و أهداف الدراسة:

- **الأهمية :** تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تطوير

وتحسين استراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

- تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث .

- محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات والتي تتعلق بالإنتاجية و الجودة، وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

- محاولة لفت إنتباه المؤسسة إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخابرها للدراسات .

- **الأهداف :** كما يهدف من دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق ما يلي:

- إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع مضمون البحث .

- تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإيضاح مختلف الجوانب المتعلقة بها، وتأثيرها على

استراتيجية المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية.

- عرض الإطار النظري والتطبيقي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

- تحسين المؤسسات عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة، تسمح لها بمواجهة وفرض

وجودها في الأسواق.

- كما تسعى أيضا من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسات

الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجعل رضا الزبون قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى

رفع أدائها وتحقيق التميز والتفوق.

4- المنهج المتبع:

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبارا لمدى صحة أو خطأ الفرضيات

المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول ، من

خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث استعنا بمجموعة من مصادر المعلومات سواء:

- المكتوبة مثل: (الكتب باللغة العربية والفرنسية، دراسات سابقة (مذكرات)، مواقع انترنت...إلخ).

- الشفهية: تدخلات المؤطر و توجيهات بعض الأساتذة.

- أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثاني، فاعتمدنا فيه على المنهج التحليلي من خلال الاستعانة ببعض الأشكال وأيضا الاستبيان بإجراء مقابلات مع المسؤولين في المؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم للحصول على معلومات ومعطيات تساعدنا في الخروج بنتائج.

5- هيكل الدراسة:

تماشيا مع منهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الإنطلاق في الموضوع بمقدمة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لنتقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها من خلال إدراجها في فصلين انطلاقا بتمهيد ووصولاً إلى خلاصة لكل فصل، ففصل منها خصص إلى الجانب النظري، حيث جاء بعنوان مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة و أثرها على استراتيجية المؤسسة الاقتصادية، من خلال ثلاثة مباحث أولها ماهية الجودة الشاملة. ثم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي الأخير لمؤسسة الاقتصادية .

أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي إذ يتم من خلاله محاولة إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة فكان بعنوان دراسة نظام الجودة الشاملة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، وقد تناولنا في هذا الفصل أربعة مباحث، الأول منه خصص للمنهجية المتبعة في دراسة الحالة و ذلك بتحديد أسباب اختيار دراسة الحالة و مصادر جمع المادة العلمية و ادوات جمع البيانات الميدانية، لتتطرق في المبحث الثاني على التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة من خلال تقديمها بإبراز التسيير و التنظيم الداخلي للمطاحن الكبرى للظهرة وعرض هيكلها التنظيمي، لتتطرق في المبحث الثالث إلى تطبيق نظام الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة من خلال إبراز أسباب و أهداف اعتماد نظام الجودة بالمطاحن ، وأهم المراحل تطبيق هذا النظام وأخيرا في المبحث الرابع محاولة معرفة حقيقة إدارة الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة.

وفي الأخير أنهينا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف وأهم النتائج المتوصل إليها.

A decorative black and white border with intricate floral and scrollwork patterns surrounds the central text.

الفصل الأول

تمهيد:

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت مؤسسات صناعية أم خدماتية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي توجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل. وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمؤسسات لكسب حصة أكبر في السوق أو الطلب، أصبح العميل هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعاً في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات.

وبفضل إدارة الجودة الشاملة حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق، وممحت ببناء استراتيجيات تنتهج أسلوب إداري حديث وعملت على تطوير هذا المنهج حتى أصبح لها نماذج خاصة به. من المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء المؤسسة، والقدرة على تحديد أدوارهم، مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات وخدمات تسعى المؤسسة إلى تقديمها للعميل.

المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة.

إن الإدارة الحديثة التي تعتمد عليها جل المؤسسات فبمعظم دول العالم تعتمد أساسا على تبني إدارة الجودة الشاملة التي هي من أنجح لإدارات في حل هذه المؤسسات.

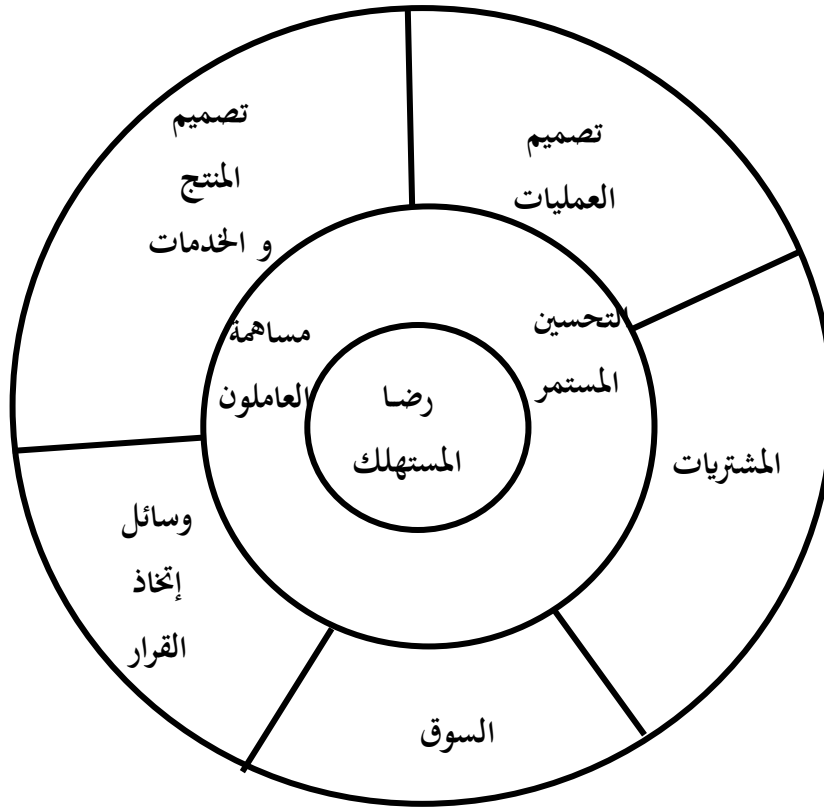
المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) .

إن التحديات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات في المجتمع الإنساني المعاصر تقتزن بجوانب الجودة على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم الجودة كسلاح تنافسي في هذا الإتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري بإدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا الإتجاه يرمز إلى ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال و هي:

- تحقيق رضا المستهلك.
- مساهمة العاملين في المنظمة.
- إستمرارية التحسن و التطوير في الجودة¹.

¹ - خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 71-72.

الشكل (1-1): العجلة النوعية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: خيضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة.¹

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسيتها ومبادئها الرئيسية، ومع ذلك لا نجد تعريفا عالميا موحدا، فلقد تعددت التعريفات، وأهمها تعريف "جوزيف جابلونسكي" إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لانجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".²

¹ - خيضر كاظم محمود، نفس المرجع السابق، ص 72.

² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإنيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1 ، 2009، ص80.

أما اودجرز (Odgers) فيعرفها على أنها أكثر من مجرد عمليات إدارية، أنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء السليم في المؤسسة".¹

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة وسيلة لتحقيق مركز تنافسي قوي ولكن يجب النظر إليها من منظور إقتصادي إجتماعي أكبر .

وتعتبر مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر. إن العديد من المؤسسات يمكنها أن تنتج منتجات بدون عيوب أي نسبة العيوب تساوي الصفر ولكن قد تكون في مرتبة أقل من المؤسسات المماثلة لها، فالمنتج الجيد الذي يسلم في غير ميعاده يؤثر سلبا على المشتري والبائع. وقد وضعت وزارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية تعريفا لإدارة الجودة الشاملة فهي " تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، هي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخانات والخدمات الموردة للمؤسسة وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل ".²

ويشير عقيلي إلى إدارة الجودة الشاملة على " أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل مؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من

¹ - فريد عبد الفتاح، النهج العلمي، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب ، القاهرة، 1996، ص10.

² - احمد السيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 دليل علمي، الدار الجامعية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، مصر 1998، ص53-54.

أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلع وخدمات وبأقل تكلفة، تهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه".¹

وهي أيضا " تفاعل المتدخلات والأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة للمخرجات".²

و قد عرفها **دروموند** بأنها: "فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون".³

من خلال متابعة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أنها لم تعد تقتصر على أساس جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وهذا ما يساهم بتحقيق مستوى عالي من الجودة لأداء المؤسسة ككل.

كما يتضح أيضا أن الباحثين اختلفوا في تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة بسبب اختلاف اتجاهاتهم ، فمنهم من ركز على العميل وكيفية إشباع حاجاته ورغباته وظهر ذلك واضحا، بالتعريف الذي قدمه المعهد الفيدرالي للجودة ومنهم من ركز على ضرورة إجراء التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة.

و بصفة عامة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة فلسفية أو مجموعة من الأفكار تندرج ضمن نظام و وفق استراتيجية إدارية لتحقيق جودة شاملة لجميع الأنشطة و الأفراد.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، ص36.

² - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العملية ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان الأردن 2000، ص495.

³ - فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتيب الحديث، 2008، ص21.

المطلب الثاني: مبادئ و أسس إدارة الجودة الشاملة.

1- مبادئ الجودة الشاملة: لإدارة الجودة الشاملة مبادئ عدة نذكر منها:¹

أ . التركيز على العميل :يعتبر العميل أهم المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إذ جمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة إذ أن جائزة مالكوم العالمية أعطت 25 من علامات إهتمام المؤسسة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد يشمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي (المستهلك) والعميل الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية للمؤسسة).

ب. التركيز على إدارة القوى البشرية :تعتبر ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذا ما توفرت المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الإهتمام والعناية اللازمة بالأفراد، وكذلك إتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب.

ت. المشاركة والتحفيز :لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب

المشاركة والتحفيز.

ث. نظام المعلومات والتغذية العكسية :إن إتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة، التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن إستمرارية التحسين والتطور المستمرين يفترض بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الإسترجاع الفاعلة.

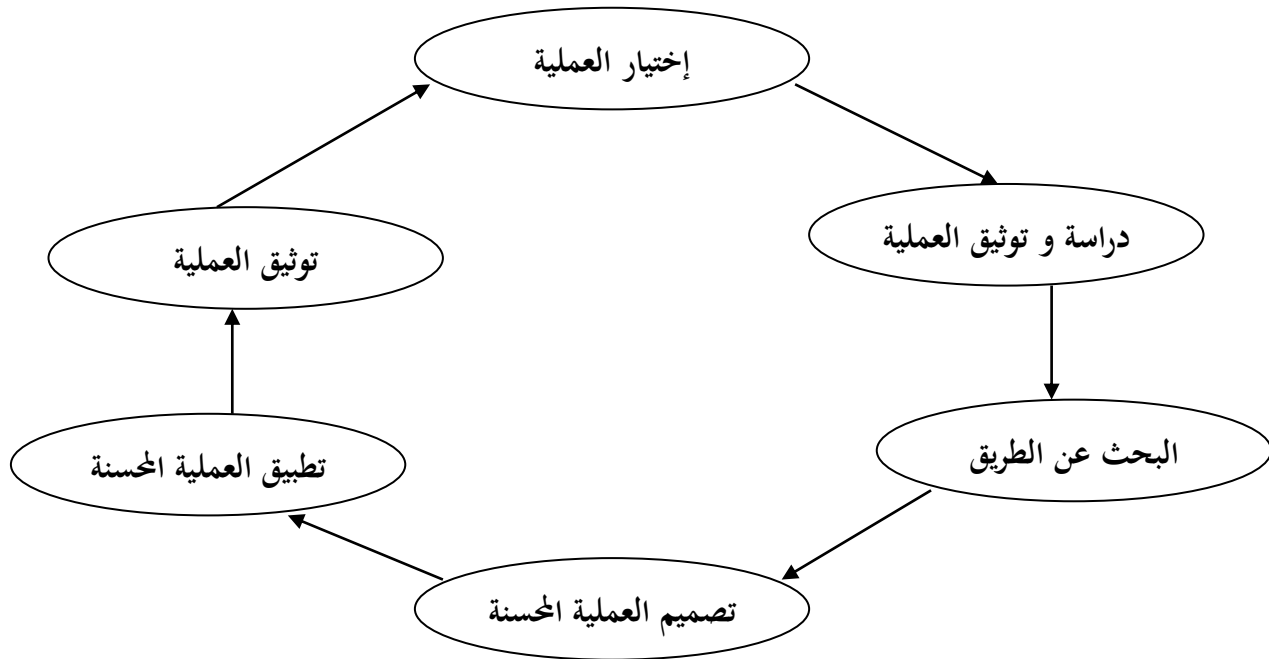
ج . العلاقة بالموردين :حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة، ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة، ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

¹ خيضر كاظم محمود، نفس المرجع السابق، ص 10-12.

ح . **توكيد الجودة** :يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وأن اعتماد ذلك يقوم أساسا وإعتبارا من عمليات تصميم المنتج، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

خ . **التحسين المستمر** :ويقصد به المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك كما مبين في الشكل:

الشكل: 1-2: عملية التحسين المستمر.



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، ص 240.¹

¹ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية 2003-2004، ص 240.

د . إلزام الإدارة العليا :إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن إلزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا شك لنجاح النظام المستهدف.

ذ . القرارات المبنية على الحقائق :لقد أصبح فعليا نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة وفعالية من القرارات التي تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الأخبار الشخصية.

ر . الوقاية من الأخطاء :وذلك بتوفير وإستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية، وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

2- أسس إدارة الجودة الشاملة :ترتكز على خمسة أسس رئيسية وهي:¹

- الجودة أساس القدرة التنافسية .
- الجودة هي تحقيق رغبات العميل .
- الجودة ليست منحصرة في جزء من المؤسسة، ولكنها تشمل كل الأفراد .
- أساس إدارة الجودة الشاملة هي العلاقة مع العميل، داخليا وخارجيا .
- في كل عملية لابد من ترابط وتكامل جودة التصميم مع جودة الثقة.

¹ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 1990، ص33.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة : إتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة العديد من أفاق

النجاح المتمثلة فيما يلي¹:

أ- انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها :لقد ظهر من خلال إستخدام أسلوب إدارة الجودة

الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، و إنعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل

عام.

ب. تقليص تكاليف النوعية :لقد تحققت العمليات لمؤسسة كاترلر تقليص التكاليف من 800 مليون

دولار إلى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات.

ت. زيادة الحصة السوقية :لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة

السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

ث. تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين :لقد استخدمت شركة فورد في الو.م.أ إدارة الجودة الشاملة

منذ 1979 م، وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984م إلى 1500

وحدة عام 1992 م.

وهكذا يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف

الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 78-80.

ج . تقليص الحوادث والشكاوى : تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريد والإضاءة أنها أول عام 1989

م، حيث فاعلية الأنشطة DEMING شركة غير يابانية حصلت على جائزة ديمينج DEMING النوعية فيما قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم، كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين، وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

ح . زيادة الكفاءة : لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل CIROBANK منذ عام 1988 م، وقد تم من خلال ذلك تحسّن 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق.

خ . زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية : تشير التقارير التي أكدتها شركة HAWLETT PACKARD بأن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار % 244 ، الإنتاجية إرتفعت بمقدار % 120 ، وقد حققت بالوقت % 1 ذاته إنخفاض في المخزون السلعي بنسبة % 36 ، وإنخفاض تكاليف التصنيع بنسبة % 42 و إنخفاض نسبة الفشل بنسبة 79 .

د . تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة : لقد تحقق في شركة بيريلي روكان PIRELIE RECKAN وفورات مالية قدرت ب 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة : تهدف أساسا على جودة المنتجات والخدمات للمؤسسة إضافة إلى :¹
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين .

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

-زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات.

- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.

- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل .

- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل التلف من العمليات.

المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.

عن الدراسات و البحوث تؤكد على أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جل المؤسسات تعتمد على تطبيقها لبعض الإستراتيجيات.

1- إستراتيجية الجودة الشاملة:

تعتمد مجمل المؤسسات على خاصية جودة المنتج كوسيلة لمنافسة الشركات الأخرى ويؤدي الأخذ بإستراتيجية الجودة إلى تحسين الجودة ومن ثم إلى إمكان زيادة الأرباح لأمرين هما :

1-1. إرتفاع المبيعات : إن تحسين الإستجابة وتخفيض الأسعار في ظل تحسين الجودة سيؤدي إلى تحسين سمعة الشركة التي بدورها تدعم تزايد المبيعات كحلقة ناشطة متكررة .

1-2. تخفيض التكاليف : حيث أن زيادة الوحدات المنتجة في وحدة الزمن يرجع إلى تحسين الجودة بإنخفاض

تكاليف إعادة الصنع والعدم بالإضافة إلى إقتصاديات الحجم كما يؤدي تحسين الجودة إلى تكاليف ضمان أقل¹.

● الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

قام العالم سكينر SKINNER بتقديم إطارا عاما وضع قيمة العلاقة بين وظيفة الإنتاج و الإستراتيجية العامة

للمؤسسة و قد استخدم هذا الإطار بتوضيح العلاقة بين إستراتيجية الجودة العامة للمؤسسة حيث توصل إلى :

¹ - أحمد السيد كردي ، الموسوعة الكاملة في إدارة الجودة الكاملة و تنمية مهارات القوة العاملة، موقع موسوعة الإسلام و التنمية، 2011، ص24 (بوابات كنانة أونلاين).

● إستراتيجية الجودة و هي جزء من سياسات الإنتاج و يمكن أن تتقف مع استراتيجيات المؤسسة، و قد تكون إستراتيجية الجودة في حد ذاتها الإستراتيجية العامة للمؤسسة بحيث يتم الإعتماد عليها في جميع أوجه النشاط داخل المؤسسة.¹

- يتم تحديد استراتيجية الجودة من خلال تكلفة التشغيل و قدرة المستهلك على شراء و مدى تغيير دالة التكاليف للتغيير في مواصفات المنتج و يعرف ذلك بإتصاديات التشغيل.
- يتجدد مستوى الجودة لدى الشركات حسب توفر المعدات و الآلات و التكنولوجيا المتاحة و تستطيع المؤسسات تحديد مستوى الجودة من خلال قسم البحوث و التطوير.
- يجب أن تكون إستراتيجية الجودة محددة و معرفة لدى العاملين و الإدارة و الموردين و كذلك المستهلكين لأن ذلك يقوي العلاقة بين المستهلك و منتجات المؤسسة .
- يجب إعلام كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير الموضوعة للصفات الأساسية لتصميم المنتج.

2- سياسة و هرم الجودة الشاملة:

- 2-1. سياسة إدارة الجودة الشاملة:** في ضوء رسالة المنظمة واستراتيجيتها، يتم رسم السياسة العامة الجديدة للعمل داخل المنظمة وهي سياسة تحقيق الجودة الشاملة، التي سوف تسيّر عليها في تحقيق ما تصبو إليه مستقبلاً.
- إن هذه السياسة هي الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المنظمة، نحو الغاية المشتركة للجميع، ة تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة الجديدة ورسالتها .

¹ طارق شيلي، إدارة الجودة الشاملة المتكاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن 2002، ص 60-61.

وتشتمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المراكز والقواعد، التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، فهذا الالتزام يعني توجه جميع المديرين والرؤساء نحو استراتيجية المؤسسة ورسالتها، لأن سياسة الجودة الشاملة نابعة من الاثنين معاً وتعمل في خدمتها و تعرض للقارئ فيما يلي قواعد و مرتكزات هذه السياسة:

- تمكن المؤسسة من الوصول إلى الزيادة في مستوى جودة سلعتها أو خدمتها لتحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها.

- دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المؤسسة من أجل تحديد النواقص في المستوى لتوفير الاحتياجات و وضع الخطة الإستراتيجية مع وضع التنفيذ و تشمل هذه الاحتياجات على كافة المتطلبات و المستلزمات سواء على الصعيد المادي أو المعنوي.

- و كخطوة لاحقة يتم ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى الخطة تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية يسعى جميعها إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و هي إدارة أحسن لإدارة الجودة الشاملة.¹

2-2. هرم إدارة الجودة الشاملة:

يتضح لنا من خلال ما تقدم أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يجب أن تبنى في مسعى لتحقيق حد الكمال في مستوى جودة سلعتها أو خدماتها، من أجل تحقيق التفوق على الآخرين، إن تحقيق هذا المستوى من كمال الجودة، لا يمكن للمنظمة أن تبلغه بدفعة أو بضربة واحدة لتحقيق الرضا العالي المستوى والسعادة لدى عملائها إنما عليها أن تحقق على دفعات أو على مستويات متدرجة هرمية، وفق ما قدمه لنا المفكر "نورباكي كانو" Nobaki Kano على غرار هرم ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية، فقد أوضح "كانو" أن هذا الهرم يتكون من ثلاث درجات أو مستويات هرمية والمنظمات التي تريد تطبيق منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة، عليها أن تحقق المستوى (الدرجة الأولى من الجودة) وتوطد نفسها جيداً

¹ - طارق شيلي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

فيها، ومن ثم تنطلق لتحقيق المستوى الثاني فالثالث ، لتصل إلى حد الكمال في جودة سلعها أو خدماتها التي تقدمها لعملائها، وفي ما يلي شكل توضيحي لهذه المستويات أو الدرجات الهرمية للجودة الشاملة كما وضعها "كانو".

الشكل (1-3): هرم أداء الجودة الشاملة.



المصدر: عمر وصفي ، " المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة " .¹

المستوى الأول: يمثل هذا المستوى أو الدرجة من الجودة الحد الأدنى من المزايا التي يجب أن تتوفر في السلعة أو الخدمة، التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد شرائه للسلعة أو اقتنائه للخدمة، وعادة ما تكون هذه المزايا معروفة له مسبقا ومتأكد من الحصول عليها.

المستوى الثاني: يشتمل هذا المستوى على مزايا المستوى الأول لكن لمسة جودة أعلى ومزايا إضافية كالنظافة ، المكان هادئ .

هذه المزايا الإضافية من جودة الخدمة، تحقق درجة رضا أعلى لدى الزبون من المستوى الأول .

¹ - عمر وصفي ، " المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة " ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان ، الأردن، 2001 ، ص93.

المستوى الثالث: يشتمل هذا المستوى على جوانب من الجودة لم يكن العميل يتوقع الحصول عليها، فهي لا تحدث الرضا العالي لديه فحسب، بل تدخل البهجة والسرور إلى نفسه ذلك لأنها فاقت توقعاته، وتجعله يرضى تماما عن السلعة أو الخدمة ويتحقق لديه الولاء للمنظمة، ومثال عليها إيصال الزبون بإحدى سيارات .

ومن خلال الهرم السابق نرى أن على المؤسسة أن تتدرج في تقديم مستوى الجودة لعملائها، فالفقرة السريعة دون هذا التدرج قد يكون مغامرة ، إذ يحتاج الأمر إلى إمكانات وتخطيط مسبق، أضف إلى ذلك أن التدرج يعتبر بمثابة التحدي والحافز للمنظمة لتصل إلى حد الكمال في مستوى الجودة مستقبلا، فهو يساعدها على توفير مستلزمات ومتطلبات كل مستوى والعمل على تحقيقه، ويكون بمثابة القاعدة لتحقيق المستوى التالي وهكذا مما يمكن المنظمة من تلبية احتياجات كل مستوى بشكل ملائم ومناسب ومدرّس.¹

¹ مأمون الدراكة ، إدارة الجودة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2001، ص 45.

المبحث الثاني : تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في غاية الأهمية، وذلك باعتبارها عملية ليست سهلة فهي منهجية علمية متطورة تهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل، ما يجعلها تحتاج إلى وقت طويل، وتتطلب كذلك توفر المناخ الملائم للتطبيق، كما يستلزم تدريب العاملين بالمؤسسة على بعض الوسائل التي تتحدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة.

المطلب الأول :متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة .

حتى ينجح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإنه يستلزم تحقق ما يلي :¹

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف، ويؤكد مارتين Martin 1993 م أن التزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة .

- تعزيز وتطوير إمكانية العاملين في أدائهم.

- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها .

2- المناخ التنظيمي : إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا

حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة

¹ - محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 40-41.

على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث أن يساهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكافية بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

3- التسيير الفعال للمورد البشري للمؤسسة: إن المورد البشري يعتبر من أهم العناصر التي تضمن إستمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية وإهتمام، ويتم ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة به بدءا من وضع نظام الإختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، وبناء فرق العمل وإنهاء بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة.

4- نظام المعلومات والتغذية العكسية : يعتبر توفر نظام المعلومات من المهمة والأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة، سيما وأن توفر المقاييس والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن إتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي، كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأن تنجح وتزدهر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة فرص النجاح.

5- التحسين المستمر : إن التحسين والتطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيما وأن العمليات الإنتاجية والتشغيلية وجميع الفعاليات والأنشطة الخدمية المرافقة لعملية إنتاج السلع أو تجهيز الخدمات، تعتبر من الأنشطة الإنسانية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر¹.

6- الوقاية بدلا من المعالجة : يقال إعمل الصحيح صحيحا من أول مهلة، وهذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة من العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التصنيع، أو التلف.

7- ممارسة النمط القيادي المناسب : حيث نجد أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف إتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.²

المطلب الثاني : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تبني فكرة إدارة الجودة الشاملة ليس أمرا سهلا، لذا فهي تمر بمراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى :الإعداد والتهيئة

تعد مراحل الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية، إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها وتحليلها وإتخاذ القرارات السديدة، بشأن معالجتها ولذا تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:³

- إلتزام الإدارة العليا للمؤسسة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وإعتبار ذلك الإلتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.

¹ - خيضر كاظم محمود، نفس المرجع السابق، ص 232.

² - محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2000، ص 205.

³ - زين الدين فريد ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 86.

الفصل الأول: مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة و أثرها على استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

- إستعانة المؤسسة بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة إضافة إلى اعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تشكيل مجلس الجودة الذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المؤسسة لزيادة قدرته وفعاليته على تحقيق الأهداف المرجى بلوغها.

- تشكيل وبناء فرق عمل في الأقسام المختلفة في المؤسسة وتمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.

- إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المؤسسة كافة وبناء قيم جوهرية يركز إليها في فاعلية التطبيق، وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.

- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية، وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعليا عند التطبيق.

- نقل الرسالة إلى كافة العاملين أن يعرف ماهية الرسالة، أن يلقيها بنفسه.¹

- تحديد إحتياجات المستفيدين ومتطلباتهم وإتجاهاتهم ورغباتهم بإعتبارها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المؤسسة.²

المرحلة الثانية: التخطيط.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، للنشر والتوزيع، عمان ، 2006، ص 192 .

² - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص239.

يتم من خلال هذه المرحلة إستعمال المعلومات التي تم جمعها خلال المرحلة السابقة و يمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاث مستويات أساسية:¹

- تخطيط الإستراتيجية و الذي يشمل تحليل البيئة و صياغة الرؤيا و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية.
- تخطيط جودة المنتج و الذي يبدأ من تحديد العمل و متطلباته و ينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقويم.

- تهدف هذه المرحلة إلى تقويم واقع المؤسسة ، و توفير المعلومات المتعلقة بها، كما يتم :
- دراسات و تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة، و من تم تقويمه لتحديد جوانب القوة و دعمها ، و جوانب الضعف و معالجتها.
 - تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة للمؤسسة ، التي غالبا ما تكون معايير قياس عالمية.
 - العمل على تطوير ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات ثقافة الجودة الشاملة.
 - دراسة و تقييم أداء المستهلكين إتجاه تغيرات بيئة عمل المؤسسة، للتمكن من تقييم ما تم تنفيذه من خطط في هذا المجال.

المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ.

¹ - محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره، ص 216.

الفصل الأول: مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة و أثرها على استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة مباشرة ، سيما بعد إعداد العاملين و تدريبهم على مختلف طرق و وسائل النظام الجديد، كما يتم معالجة المشاكل التي افرزتها المرحلة السابقة، و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

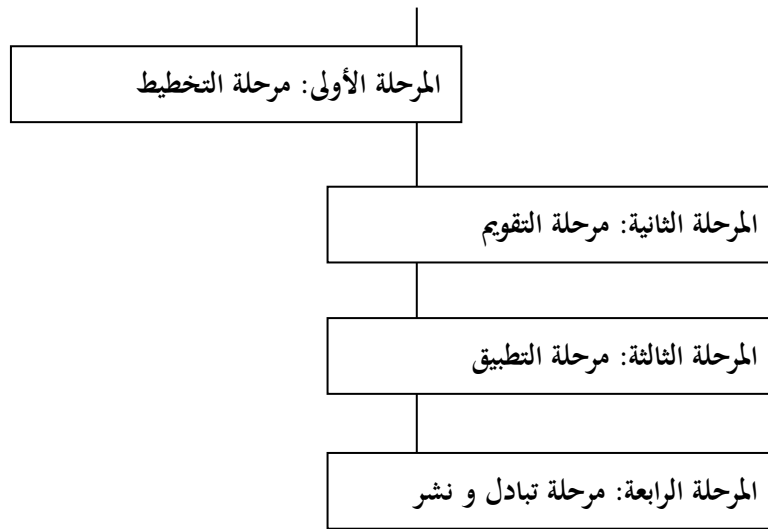
- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.
- تحديد المسؤوليات و توزيعها على العاملين .
- مراجعة الجهود المبذولة في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل و نشر الخبرات.

في هذه المرحلة، و على ضوء تنفيذ المراحل السابقة ، و اكتساب العاملون لخبرات تطبيق الجودة الشاملة، يتم عقد حلقة نقاشية تضم جميع العاملين لتقييم نتائج التطبيق الأولي، و اتخاذ الإجراءات اللازمة. كذلك خلال هذه المرحلة، تسعى المؤسسة إلى نشر تجاربها و نجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى، بهدف تبادل و نشر الخبرات.

الشكل رقم (1-4) المراحل الخمسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

المرحلة الصفريّة : الإعداد



المصدر: جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹

المطلب الثالث : طرق قياس إدارة الجودة الشاملة.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة الفعالة طريقة لقياسها، حيث يوجد العديد من الطرق يمكن تقسيمها بصفة

عامة إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

1- الطرق والأدوات النوعية لمراقبة الجودة :ويقصد بها تلك الوسائل غير الإحصائية التي تمتلكها المؤسسة

بغية محاولة التحكم في مستويات الجودة عبر كامل أقسامها ومن بين أهم هذه الطرق والأدوات نجد:

أ . العصف الذهني:

وهي طريقة تهدف إلى البحث عن الأفكار الجديدة وتصنيفها لحل المشاكل أو تحديد أسباب مشكلة

ما، ويتم تشجيع الفكر الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء عن طريق عرض المشكلة على المشاركين والسماح

¹ - جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك مصر ، 1996، ص71.

لهم بإبداء الآراء دون رفض أي رأي أو تقييده¹ ، ويمكن تعريف العصف الذهني بأنه " وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار، من مجموعة الأفكار في وقت قصير".²

ب . المراقبة الذاتية:

إن مسؤولية الجودة مسؤولية جماعية فمن الضروري تحسيس كل فرد بالدور الذي يلعبه حيث يكلف كل عامل في المؤسسة بأخذ احتياطاته قبل الشروع في أي عملية ثم مراقبة مدى مطابقة أدائه لحاجات زبائنه، وعلى هذا الأساس يصبح همه الشاغل رفض كل منتج معيب وإلقاء المسؤولية على الشخص الذي يأتي قبله في حلقة الإنتاج وتفيد هذه الطريقة كثيرا في التقليل من تكاليف الإصلاح وإعادة العمل... إلخ.³

2- الطرق والأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة :هي طرق كفيلة لإيضاح المشاكل وتحديد أسبابها

ثم محاولة تصحيحها ومن أهمها مايلي:

أ . خرائط باريتو : صاحب هذه الخرائط هو الاقتصادي الايطالي PARETO وتستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الغدارة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة، وتستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو أن 80 % من مشاكل الجودة إنما ترجع إلى 20 % من المسببات، وبالتالي فإن على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات واحتياجات المستهلكين وأن تولي هذا السبب 80 % من اهتمامها.⁴

1 - محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص 61 .

2 - محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر 2006، ص 31.

3 - محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص 61 .

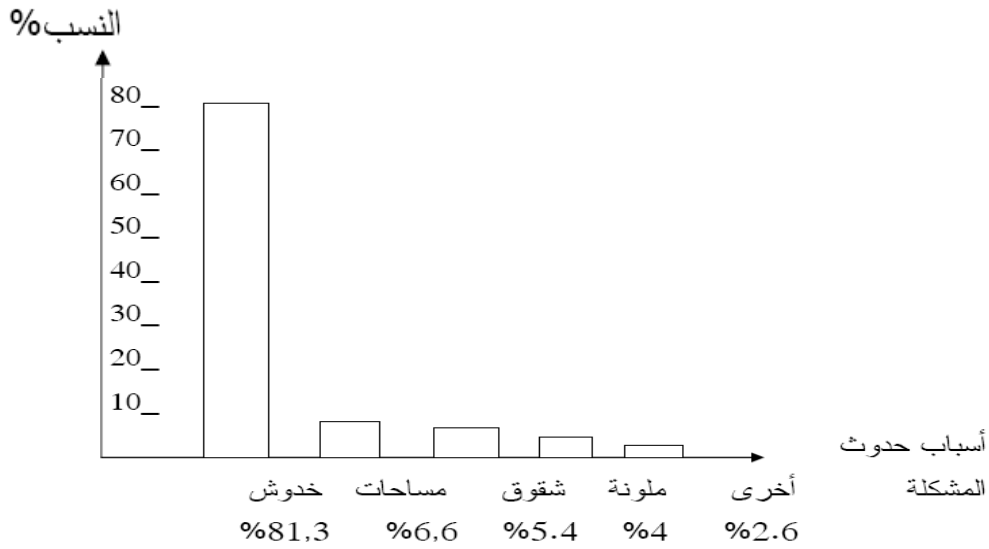
4 - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 152 .

ويرتب رسم باريتو تصنيفات البيانات على شكل ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين¹.

والشكل التالي يوضح كيفية تطبيق هذه الخريطة على الأفداح الزجاجية، والتي لوحظ أن 80% من أسباب عدم

تطابقها للمواصفات يرجع إلى الخدوش.

الشكل رقم (5-1): خرائط باريتو.



المصدر: محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو.²

ب. تخطيط عظم السمكة (مخطط السبب والنتيجة): يعرف تخطيط عظم السمكة عند بعض خبراء

الجودة بتخطيط إيشيكاوا ICHIKAWA لأنه أول من قام بإعداده، تظهر المشكلة والعيوب عند رأس التخطيط

ثم يتفرغ من العمود الفقري، يشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة الأربعة:

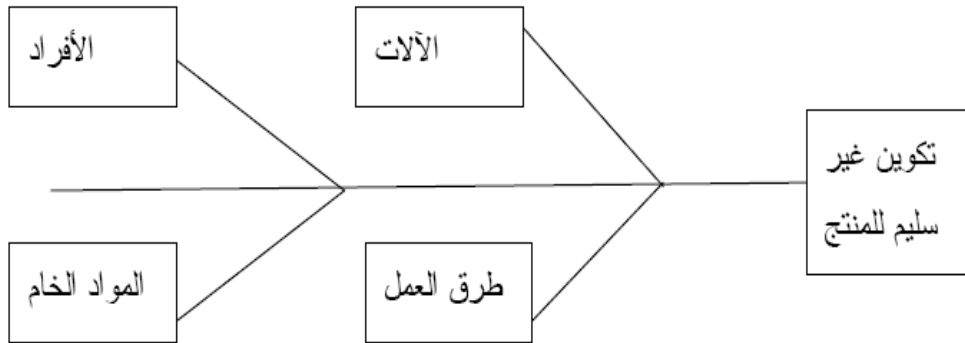
¹ - محمد بن شايب، نفس المرجع السابق، ص 155.

² - محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو، مؤسسة حورس الدولية لنشر و التوزيع، مصر 2006، ص 162.

- الآلات الطرق والتقنيات، مواد خام، الموارد البشرية .يمكن أن يوضح هذا التخطيط مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، وقد إستخدم بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورشات الجودة، كما يمكن أن يساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لابد من مراقبتها لتحسين الجودة وإستخدامها المديرون كبداية لمناقشة أسباب المشكلات للجودة.

- الإعتماد على هذا التخطيط لا يعني الحصول على الحلول للمشاكل، وإنما يسمح فقط بإظهارها بشكل واضح، والذي يعتبر ضروري لبداية مناقشة هذا المشكل وبعدها على كل فرد من فرق العمل للحصول على المعطيات والملاحظات والفرضيات التي تتأكد بالقيام بدراسة إحصائية بناءا على المعلومات المتحصل عليها.¹ والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (6-1): تخطيط عظم السمكة.



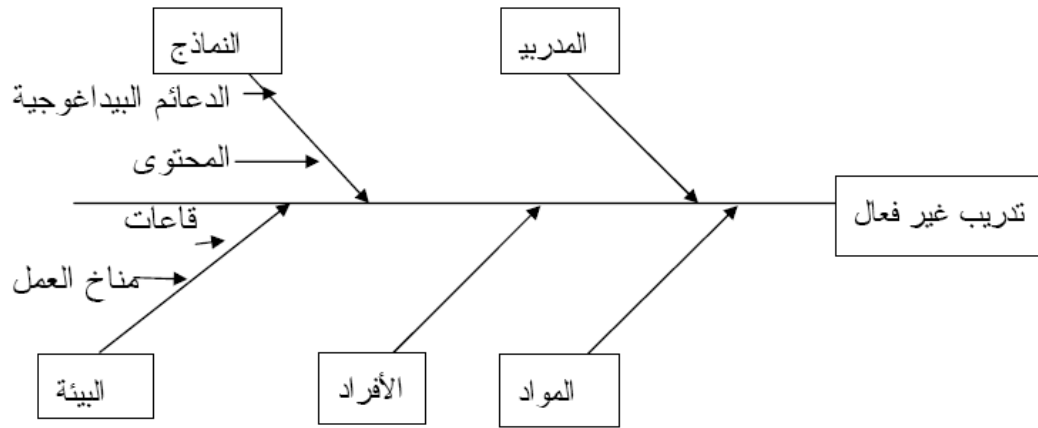
المصدر: سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج.²

فيما يلي مثال لفهم الخطوة السابقة.

¹ - ريتشار دوليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتب جرير، السعودية، 1999 ، ص 72 .

² - سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية ، الإسكندرية ط2، ص395.

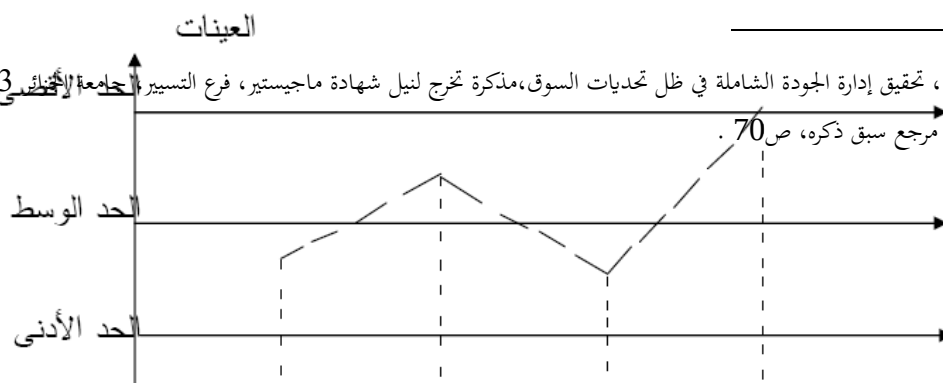
الشكل رقم (7-1): رسم تحليل السبب والأثر لمراقبة الجودة حالة تدريب غير فعال.



المصدر : محمد بن شايب ، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق.¹

ت. **تخطيط رقابة الجودة**: يعد التخطيط البياني لرقابة الجودة من أشهر أدوات إدارة الجودة الشاملة يظهر نتائج الرقابة الإحصائية على العمليات، يوفر هذا التخطيط وسائل تجريبية لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا، ويحتوي هذا التخطيط على محور أفقي عادة ما يمثل الوقت، بينما يشير المحور الرأسي إلى الحجم أو الدرجة مثل: الكمية، أو العدد ويحتوي على ثلاث خطوط أفقية، الخط الأوسط هو الأساس الذي يعبر عن المعيار الذي يقاس به التغيير، والخط الأفقي العلوي الذي يسمى بالحد الأعلى لرقابة الجودة والخط الأسفل الذي يسمى بالحد الأدنى لرقابة الجودة.²

الشكل رقم (8-1): التخطيط البياني لرقابة الجودة.



¹ - محمد بن شايب ، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 68.

² - ريتشارد ويليامز، مرجع سبق ذكره، ص 70.

المصدر: محمد بن شايب ، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق.¹

3- طرق وأدوات تحسين الجودة الشاملة :وتكمن في حلقات الجودة، عجلة ديمنق... إلخ² .

أ . حلقات الجودة : يمكن تعريفها على أنها فوج صغير دائم ومتجانس يتكون من خمسة أو ستة أفراد ينتمون إلى نفس الوحدة العضوية (ورشة، مصلحة، مخبر، شبكة توزيع...) تولي اهتمامات مهنية مشتركة تحت إشراف مسؤول هرمي عليهم لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به، جودة المنتج أو الخدمة، إقتراح طرق التحسين، الشروع في تنفيذ الحلول ومراقبتها وتبرز أهمية حلقات الجودة من خلال توسيع مفهوم العمل الجماعي ليصبح كعنصر من ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى تفجير الطاقات المكبوتة للوصول إلى توليد أفكار تساعد على الإبداع، التجديد... كما تعتبر كأسلوب لتنمية الموارد البشرية وكذلك لحصول العاملين على قسط أكبر بالشعور بالمشاركة في العمل وتحقيق الأهداف.

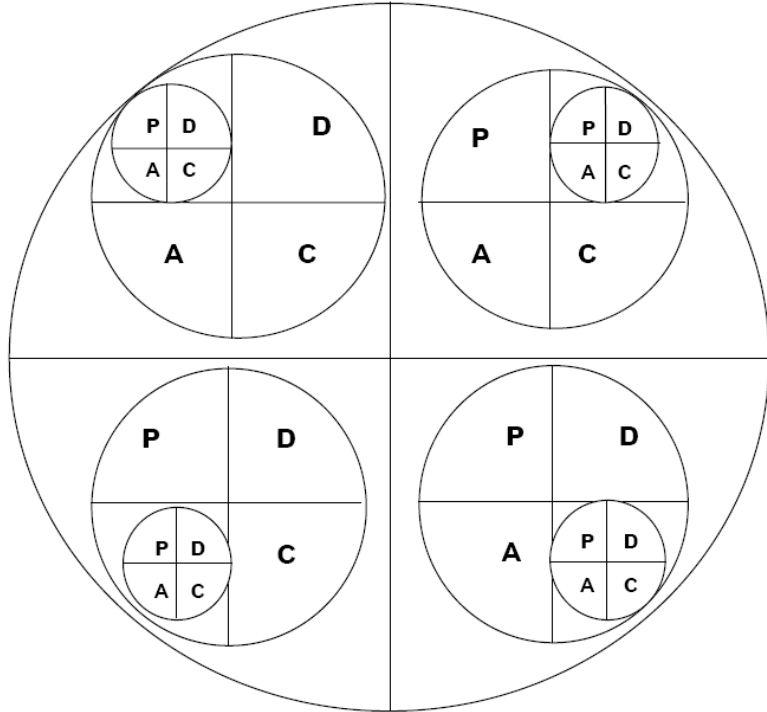
ب . عجلة ديمنق :يمثل الشكل الآتي النموذج العام لعجلة ديمنق والتي تنقسم إلى أربعة مراحل أساسية

وهي :التخطيط، التطوير، الفهم والمراقبة، ومرحلة التنفيذ موضحة كما يلي:

¹ - محمد بن شايب، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² - محمد بن شايب، نفس المرجع السابق، ص 72-73.

شكل (9-1): عجلة ديمينج كأداة لتحسين الجودة الشاملة.



المصدر : محمد بن شايب ، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق.¹

وبداية الحروف A, P, D, C الموضحة على الشكل إختصار لكل مرحلة من مراحل عجلة Deming ديمينج،

Plan التخطيط، Do التطوير، Chek الفهم والمراقبة، التنفيذ.

تبدأ عجلة Deming بمرحلة التخطيط، أي يتم إعداد مخطط عمل خاص بتجربة ما أو تغيير ما بناء على

مجموعة من التنبؤات التي بدورها تبني على تخمينات وإستنتاجات أعضاء أفواج العمل.

تأتي بعدها مرحلة التطوير بمعنى تحقيق التغيير أو التجربة، كما وردت في مخططات العمل ومن الضروري أن

لا يتم تغيير المخطط خلال هذه المرحلة، ولكن فقط ملاحظة أماكن الخلل ليتم أخذها بعين الإعتبار في

¹ - محمد بن شايب، نفس المرجع السابق، ص 76.

الفصل الأول: مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة و أثرها على استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

مخططات العمل القادمة، بينما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الفهم والمراقبة، يتم ملاحظة أثر التغيير أو التجربة وكذا دراسة النتائج المسجلة ومعرفة مدى مساهمتها في حل المشكلة المدروسة، وغالبا ما تتضمن هذه المرحلة إستعمال بعض الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة، أما المرحلة الرابعة والأخيرة أي مرحلة التنفيذ أين يتم تحقيق الأهداف المسطرة.

وفي حالة ثبوت قصور في تحقيق الأهداف المسطرة يتعين إعادة العجلة من مرحلتها الأولى بناءا على المعارف المتراكمة من العجلات السابقة.

وقد يتم أحيانا اتخاذ قرار بتوقيف الدراسة إذا كان استئنافها لا يأتي بأي جدوى.

المطلب الرابع: سلسلة المواصفات القياسية الدولية.

يمكن تلخيص محتوى مقاييس الإيزو كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1-1): سلسلة المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000 .

المواضيع	المقاييس والخطوط الموجهة
نقطة انطلاق لفهم وتصنيف المقاييس التي تستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة.	الإيزو 9000-1 مقاييس لتسيير وتأكد الجودة موجهة لتصنيف المقاييس واستعمالها.
يساعد على تفسير وتطبيق الإيزو	الإيزو 9000-2 مقاييس لتسيير وتأكد

الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج والخدمات المرفقة.	على تصميم/تطوير منتجات وخدمات، الإنتاج وإنشاء خدمات مرافقة.
الايزو 9002 نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والخدمات المرفقة.	مثل الايزو 9001 باستثناء متطلبات التحكم في التصميم.

الايزو 9003 نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في المراقبة والتجارب النهائية.	مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على التحكم في المنتج/الخدمة، وفي مجال المراقبة والتجارب النهائية.
الايزو 9004-1 تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة.	تقدم نصائح لتطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات الزبائن

الإيزو 9004-4 تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة. الجزء الرابع: الخطوط الموجهة لتحسين الجودة.	تمنح هذه المواصفة الخطوط الموجهة للتحسين المستمر للجودة داخل المؤسسة بواسطة أدوات وتقنيات مرتكزة على جمع وتحليل المعطيات.
---	--

Grisewood Nick, « Le management par la qualité totale¹».

المطلب الخامس: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومزاياها.

¹ - <http://www.unionnetwork.org.pdf>. p 45.

1- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات على جملة

من المعوقات مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد ساق ماركلاندر وآخرون عدد من المعوقات وهي

على النحو التالي¹ :

- يضمن البعض أو يأمل بأن هذا المدخل سيكون علاجاً شافياً لجميع مشكلات المؤسسة .
- عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهامها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل .
- عجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بأن هذه الفلسفة ستفقد قوتهم في إنجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والإهتمام بها، لأنها مهمة للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين ورغبتهم.
- عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهاهم سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة.²
- نقص المهارات التدريبية اللازمة في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المؤسسة.
- الميل إلى تفادي المسؤولية والخوف من الفشل.³
- ضيق الوقت وفقدان الثقة في المدير .

1 - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، الاردن 2002، ص249.

2 - خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص241.

3 - مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 2008، ص71 .

2- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة :تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الآثار الايجابية المنعكسة على أداء

المؤسسة، ويمكن تلخيص أبرز المزايا فيما يلي:¹

- الإرتقاء بنسب الإنتاجية .
- الإرتقاء بالربحية .
- الإرتقاء بالفاعلية التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل .
- تحقيق رضا الزبون .
- جذب المزيد من الزبائن أي توسيع الحصة السوقية .
- تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة .
- تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود .
- تقليل التلف أو الفاقد على مستوى ساعات التشغيل والطاقة والناحية المالية .
- تطوير مستمر في تصاميم المنتجات .
- بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- تحقيق الميزة التنافسية والعمل الجماعي .

¹ - عبد الحميد عبد المجيد البداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعلوية، دار الشروق، عمان، 2007 ، ص 97-98 .

المطلب السادس: علاقة إدارة الجودة بالإيزو .

إن أغلب الباحثين في إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، يرون أن العلاقة بين المفهومين هي علاقة تكامل و إنسجام، حيث أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، في حين أن إيزو 9000 هي نظام لإدارة الجودة و تقوم على مواصفات علمية موثقة.

جدول رقم(2-1) العلاقة بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة.

TQM	ISO 9000
نظام شامل لكافة أنشطة المنظمة في مجال التحسين المستمر التي تتضمن سياسة الإدارة و حلقات الجودة و العاملين و نظام إدارة الجودة.	نظام لتأكيد جودة المنتج تلتزم به المؤسسة أمام زبائنها طبقاً لمواصفات عالمية موثقة.
تشمل كافة القطاعات.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات و الإدارات و الأقسام.
تهتم بالبعد الإنساني و بروح العمل الجماعية.	تهتم بطرق التشغيل و إجراءاته.
ترتبط بإستراتيجية موحدة للمنظمة.	ترتبط بسياسة الجودة.
تهتم بمسؤولية كل الأنشطة التنظيمية للمؤسسة.	تهتم بمسؤولية قسم أو إدارة الجودة.

المصدر: يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدماتية.¹

من الجدول السابق يتبين إن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً كونها عبارة عن فلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز الإيزو على عناصر المواصفة المختلفة المتعلقة بالجودة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيقها، فهناك العديد من المؤسسات التي تحصلت على شهادة الإيزو ولكنها لم تبدأ بعد بتبني إدارة الجودة الشاملة، والعكس صحيح إذ يمكن للمؤسسة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة دون أن تحصل على شهادة الإيزو.

¹ - يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدماتية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009 ص 365.

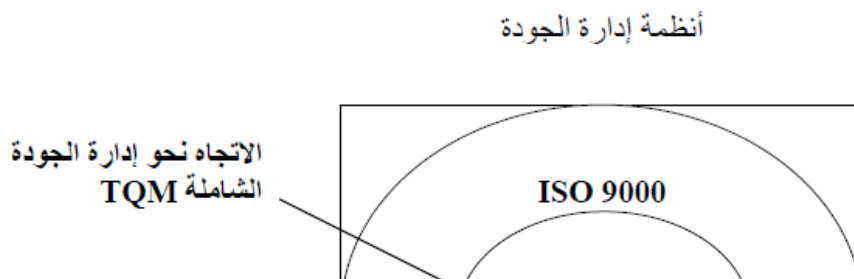
الفصل الأول: مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة و أثرها على استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

يسعى نظام الجودة العالمي إلى توفير مستوى جودة ذي طابع عمومي عالمي وليس خاصا بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة، وتهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة المرتكزة على إتباع حاجات عملائها ورغباتهم .

ومنه تعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر تحديدا من نظام الإيزو من حيث إحداث الرضا لدى العميل إلى جانب ذلك على الرغم من وجود مضامين ومرتكزات وأسس ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة، يختلف تطبيقها من حيث مداه من منظمة لأخرى. بمعنى أن ككل منها نموذجا خاصا بها يختلف عن نماذج المنظمات لأخرى، في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس الخصوص كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

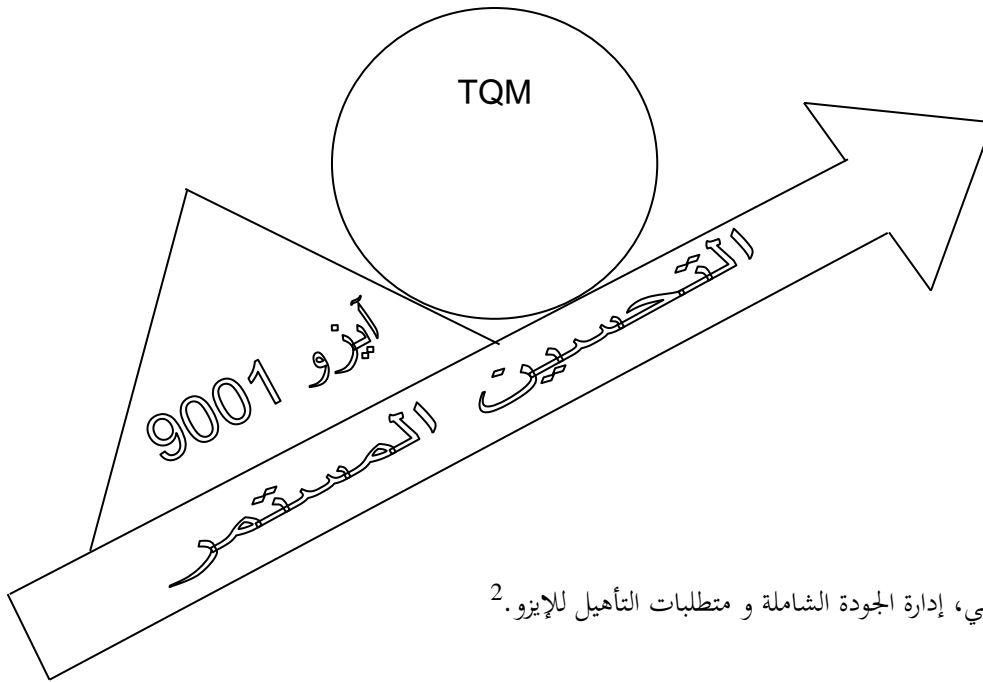
تهدف المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجاتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم. والشكلين المواليين يوضحان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو.

شكل رقم (10-1): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو.



المصدر: زيد منير عبوي ، إدارة الجودة الشاملة.¹

شكل رقم (11-1): العلاقة بين إدارة الجودة و الإيزو.



المصدر: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو.²

المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

¹ - زيد منير عبوي ، إدارة الجودة الشاملة، دار الكنوز، الأردن، 2006، ص 126.

² - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو، مرجع سبق ذكره، ص 96.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية خلية إنتاج يتم فيها تجميع ودمج العناصر الاقتصادية، وهي تمثل نقطة إرتكاز المجتمع وأداة رئيسية من أجل إحداث التنمية والنمو في أي إقتصاد كان وذلك من خلال التأثير على جوانبه المختلفة بشتى الطرق، وهو ما جعلها محورا للعديد من المفكرين والباحثين الاقتصاديين.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف النقاط المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال تعريفها، وذكر أهم الخصائص التي تتميز بها ومختلف أنواعها والوظائف التي تضمن لها البقاء، وكذلك الأهداف التي تسعى إلى بلوغها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها.

تميزت المؤسسة الاقتصادية بعدة تعاريف وخصائص:

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية تعاريف عدة، فهي لم تقتصر على تعريف واحد فنذكر منها:

- المؤسسة هي " مجموعة أفراد و أموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلالية و الذاتية وتتكون من

عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة".¹

¹ - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 19 .

- المؤسسة هي: " تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل

إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرد بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج"¹

- المؤسسة هي: "كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل

الإنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط

إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه".²

- المؤسسة هي: "وحدة إنتاجية ومركز عوائد الإنتاج، ولكن تعتبر كوحدة إجتماعية تتخذ مجموعة من

القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها".

- المؤسسة هي: "منظمة إقتصادية مرفقة بوسائل بشرية ومادية ومالية، التي تستعملها في عملية الإنتاج لعرضها

في السوق على شكل سلع وخدمات".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بأن المؤسسة عبارة عن وحدة إقتصادية، تقوم بممارسة

نشاط إقتصادي في إطار قانوني وإجتماعي، كما أنها تضم مجموعة من الوسائل المادية والبشرية تشارك في إطار

منظم ومهيكل من أجل إنتاج سلع وخدمات موجهة إلى السوق، بالإضافة إلى عملية الإنتاج تقوم بالتخزين

والتوزيع والبيع والشراء، وهذا وفق شروط إقتصادية مختلفة من أجل تحقيق وبلوغ الأهداف التي وجدت المؤسسة

من أجلها.

¹ - عمر الصخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2006، ص 24.

² - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 10.

³ - Lasary, *économie de l'entreprise*, ouvrage imprimé à compte d'auteur 2001, p 07.

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية ونذكر منها:¹

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها

ومسؤولياتها.

- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .

- قدرة المؤسسة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على

تكييف نفسها مع الظروف.

- التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج، وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافها الخاصة

بها، تسعى إلى تحقيقها (أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج وتحقيق رقم أعمال معين).

- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، وإما عن طريق

الإيرادات الكلية أو القروض أو الجمع بين كل العناصر حسب الظروف.

- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية لمحيطها الذي وجدت فيه، وتستجيب له كونها لا توجد منعزلة فإذا كانت

متأقلمة مع محيطها الخارجي فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة يمكن أن

تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل

الوطني فهي مصدر لتحقيق الأرباح ورفع الأجور، وعليه تعد المؤسسة مصدر رزق العديد من الأفراد.

¹ - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

المطلب الثاني :أنواع المؤسسات الاقتصادية.

هناك أنواع وأشكال للمؤسسات الاقتصادية وفق معايير مختلفة للتصنيف نذكر منها:

1- أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني وهي:¹

أ .مؤسسات فردية : وهي المؤسسات التي يمتلكها الشخص أو عائلته ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

- السهولة في التنظيم والإنشاء .

- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون دافعا له على

العمل بكفاءة وجد.

- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار

كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.

ب . الشركات: وتعرف على أنها المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، ليلتزم كل منهم بتقديم

حصة من المال أو العمل قد ينشأ عنها أرباح أو خسارة، وينقسم هذا النوع إلى قسمين:

■ مؤسسات الأشخاص : كمؤسسات التضامن، مؤسسات التوصية البسيطة، والمؤسسات ذات التوصية

المحدودة.

■ مؤسسات الأموال : كمؤسسات التوصية بالأسهم، ومؤسسات المساهمة .

2- أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية :

ينتج عن هذا التصنيف ما يلي:

¹ - عمر صخري، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

أ. المؤسسات العمومية :هي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى الدولة باسم المجتمع مثل:

المؤسسات الوطنية والولائية والبلدية وتدار وفق قوانين متميزة تحدد قواعد تسييرها.¹

ب . المؤسسات الخاصة :وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات الأفراد(شركات، أشخاص،

شركات أموال...)².

ت . المؤسسات المختلطة :هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والقطاع

العام.

3- أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي :

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير إقتصادية وعليه نميز هذه الأنواع إلى:³

أ . المؤسسات الصناعية :حيث تنقسم بدورها إلى:

- مؤسسات صناعية ثقيلة :كمؤسسة الحديد والصلب، ومؤسسة الهيدروكربونات .

- المؤسسات الصناعية التحويلية والخفيفة :كمؤسسة النسيج والجلود .

- المؤسسات المالية :هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين ومؤسسات

الضمان الإجتماعي.

- المؤسسات الفلاحية :هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو إصلاحها وتقوم بتقديم ثلاثة

أنواع من الإنتاج :الإنتاج الحيواني، الإنتاج النباتي، الإنتاج السمكي.

¹ - أحمد طرطار، الرشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص15.

² - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

³ - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

- المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة والتجزئة.

ب . المؤسسات الخدمائية: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية ومؤسسات الأبحاث العلمية...

4- أنواع المؤسسات تبعا لحجمها :

يتحدد الحجم بعدة عوامل نذكر منها :قيمة رأس المال، وعدد العمال، ورقم الأعمال، وهناك اختلاف في معايير التصنيف المعتمدة من كل دولة بتباين الإمكانيات، والموارد، ومستويات التطور الاقتصادي، ومراحل النمو من دولة إلى أخرى، ولهذا سوف نتعرض لتصنيف المعايير في الجزائر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): يمثل تصنيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تبعا لحجمها.

حجم المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 9	من 1 إلى 20 مليون دينار جزائري
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	من 20 إلى 200 مليون دينار جزائري
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 249	من 200 إلى مليارين دينار جزائري
مؤسسة كبيرة	أكثر من 250	أكثر من مليارين دينار جزائري

المصدر: رابح خولي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها.¹

المطلب الثالث : وظائف المؤسسة الاقتصادية.

حتى تحقق المؤسسة أهدافها التي أنشئت من أجلها، لابد من قيامها بمجموعة من الوظائف التي تضمن لها

البقاء والاستمرارية في السوق، والحفاظ على قدرتها التنافسية، ويمكن إيجازها فيمايلي:

1- وظيفة التمويل (الإمداد): تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:¹

¹ رابح خولي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر، 2008 ، ص 37 .

- مراقبة المخزون، التنبؤ بالطلب .

- تقدير وتحديد احتياجات قسم الإنتاج .

- تحديد مختلف مصادر التوريد الممكنة واختيار أحسنها .

2- وظيفة التخزين : تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:

- ترتيب وحفظ الموارد .

- ترميز وترقيم الموارد الواردة .

- متابعة حركة المخزون .

- إقامة وأجراء الجرد الحقيقي والمادي .

3- وظيفة الإنتاج : هي عبارة عن عملية تغيير في خصائص ومواصفات الأشياء المادية لتصبح بعد ذلك

خصائص و مواصفات جديدة ذات فائدة كبيرة للمستهلك، وتختصر هذه الوظيفة في عدة مهام منها:²

- توفير جودة الإنتاج .

- تخطيط الإنتاج .

- متابعة برامج العمل .

- القيام بالأبحاث و التصميم و المواصفات على المنتجات .

4- الوظيفة المالية :تختصر هذه الوظيفة في عدة مهام نذكر منها:³

¹ - اسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 ، ص 12 .

² - عمر صخرى، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

³ - اسماعيل عرباجي، مرجع سبق ذكره، ص 13 .

- تقدير الإحتياجات المالية وتحديد مجالات إستخدامها .

- تحديد مصادر التمويل المختلفة واختيار أحسنها وتحديد كيفية التمويل .

- تحديد أحسن الطرق والكيفيات التي سيتم من خلالها استغلال هذه الأموال .

5- وظيفة التسويق : تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية تكمن فيما يلي:¹

- أنها تعتبر نافذة المؤسسة على المحيط الإقتصادي والإجتماعي الذي توجد فيه، فهي طريقة.

- تطلع على التغيرات الحاصلة في السوق، وتتكيف معها للحفاظ على مصالحها وأهدافها المسطرة مسبقا.

- توفر مستلزمات السوق وهذا لغرض الحفاظ على حصتها السوقية .

- غزو الأسواق الدولية والمحلية .

- تحسين مستوى المعيشة .

- التزود بالمعلومات الخاصة بالمنتوج والسعر .

6- وظيفة إدارة الموارد البشرية :يمكن تلخيص أهداف هذه الوظيفة فيما يلي :

- إيجاد وتوفير القوة العاملة الخبيرة ذات الكفاءات العالية .

- توفير ظروف العمل المثلى سواء كانت مادية أو معنوية والتي من شأنها تنظيم المردودية وحتى تحقق هذه

الأهداف تقوم الوظيفة بمجموعة من المهام نذكر منها:

- تخطيط القوى العاملة .

¹ - داوي الشيخ، إقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة الجامعية، الجزائر، 1998 ، ص 86 .

- تخطيط ووضع سياسة الأجور .

- تخطيط الإختيار والتنصيب (الرجل المناسب في المكان المناسب) .

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

المؤسسة الاقتصادية مركز لتسيير الإنتاج وحتى تتمكن هذه المؤسسة من تأدية مهامها بشكل أحسن، عليها

أن تتخذ قرارات دقيقة ومحددة لضمان بلوغ أهدافها المسطرة، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

1- الأهداف الاقتصادية :وهي¹

أ . تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى

من الربح، يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام مؤسسات أخرى، ولذلك يعتبر الربح

من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادية وبقدر التفهم الذي يتحقق بين مالكي المؤسسة والعاملين بها

على أن الربح ضروري لتحقيق استمرارهم في العمل والوجود بقدر ما يتحقق ذلك.

ب . تحقيق طلبات المجتمع :إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو

المعنوي لتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي

أو الدولي لذلك يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت :تغطية المجتمع وتحقيق الأرباح.

ت . عقلنة الإنتاج :يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد

والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج وبذلك تسعى المؤسسة إلى

تفادي الوقوع في مشاكل اقتصادية ومالية لأصحابها من جهة والمجتمع من جهة أخرى.

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

2- الأهداف الاجتماعية: وهي¹:

أ. ضمان مستوى مقبول من الأجور :يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجرا مقابل عملهم فيها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا وشرعيا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي في المؤسسة، إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الإقتصادي السائد، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية الحاجات والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

ب. إقامة أنماط إستهلاكية معينة :تقوم المؤسسة الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحهم أحيانا وتكون في صالح المؤسسات.

ت. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال :توفر داخل المؤسسة علاقات مهنية وإجتماعية بين أشخاص، قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن التفاهم والتماسك هو الوسيلة المحددة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

3- الأهداف والثقافية الرياضية: تبذل المؤسسة جهودا قصد تكوين وترفيه العمال، ومن بين ما تسعى لتحقيقه

نذكر:²

أ. توفير وسائل ترفيهية وثقافية: نظرا لماله من تأثير على المستوى الفكري والرضا بتحقيق مستواهم.

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ب . تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: خاصة مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، وبالتالي فهي مجبرة على تدريب العمال الجدد ورسكلة القدامى على الآلات الجديدة، والطرق الحديثة للإنتاج.

ت . تخصيص أوقات للرياضة: حتى يتمكن العمال من التخلص من الملل الذي عادة ما يصيبه داخل المؤسسة وكذا لتشجيعه وتحفزه على العمل.

4- الأهداف التكنولوجية :وهي¹

أ . البحث والتنمية : مع التطور الحاصل في المؤسسات عمدت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح.

ب . مساندة سياسات الدولة : وخاصة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي لما تمثله من وزن في مجموعها، خاصة الضخمة منها.

¹ - ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 20.

خلاصة:

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة.

ومن هنا تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة، حيث أن هذا التغيير يشمل كل الوظائف ومجالات العمل في المؤسسة، معتمدا على العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

كما نشير أن تطبيق المواصفات القياسية العالمية من قبل المؤسسات لها العديد من الفوائد كالعامل على قدرة التنظيمات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح،

الفصل الأول: مفاهيم و خصائص إدارة الجودة الشاملة و أثرها على استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

وكذلك تكوين مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات، إضافة إلى بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء، تحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة.

إن المؤسسات الاقتصادية اليوم لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن بيئتها بل تؤثر و تتأثر بطبيعة البيئة الاقتصادية فهي تشكل النواة الأساسية في الاقتصاد من خلال تلبية متطلبات و حاجات زبائنهم، و إرضاء رغباتهم بتقديم منتجات ذات جودة و نوعية جيدة.

الفصل الثاني

تمهيد :

تدعيما لما قدمناه في الجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية للإجابة على الإشكالية المطروحة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الإقتصادية ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تسليط الضوء على تلك الالتزامات التي يقدمها مجمع " متيجي " و بالتحديد " المطاحن الكبرى للظهرة " بمستغانم و التي هي من أهم فروع مجموعة "متيجي " و ماذا تستفيد في المقابل ، أو ما هي المزايا التي تحصل عليها جراء إلتزامها بنظام إدارة الجودة.

و سنحاول في هذا الفصل عرض المباحث التالية:

المبحث الأول: المنهجية المتبعة في دراسة الحالة.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة بالمطاحن الكبرى للظهرة.

المبحث الثالث: تطبيق نظام الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة.

المبحث الرابع: حقيقة إدارة الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة.

المبحث الأول: المنهجية المتبعة في دراسة الحالة.

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على إبراز المنهجية المتبعة في دراسة الحالة و ذلك بتحديد أسباب إختيار دراسة الحالة المنهجية المتبعة مصادر جمع المادة العلمية و أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: أسباب إختيار الموضوع.

تعود أسباب إختيار دراسة الحالة بشكل رئيسي إلى:

- أهمية القطاع الصناعي، حيث أن هذا القطاع نجد فيه كفاءات التي لها القدرة على الإبداع و الابتكار و تحقيق التميز.

- لإعتبار مؤسسة المطاحن رائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر و توفرها نظام إدارة الجودة، و حصولها على شهادة ISO 9001 سنة 2006، و ذلك بإعتبار ان الجودة تعد أحد العوامل التي تضيف مزايا تنافسية للمؤسسة و تحسن من أدائها.

- كون أن المطاحن الكبرى للظهرة من المؤسسات التي تواجه منافسة شديدة خاصة من المستوردين و الصناعيين الخواص.

المطلب الثاني: منهجية و أدوات جمع البيانات الميدانية:

• منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و البرهنة على الفرضيات بحثنا إعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس.

- أدوات جمع البيانات الميدانية:

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا المقابلة والملاحظة بغية معرفة واقع و حقيقة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ميدان الدراسة .

أولاً: المقابلة.

استعملنا المقابلة و التي يمكن تعريفها بأنها:

"حوار او محادثة أو مناقشة تكون بين الباحث عادة و بين جهة اخرى تمثل شخص أو عدة اشخاص و ذلك بغرض التوصل إلى معلومات في ضوء أهداف معينة".

حيث تم استعمال المقابلة للحصول على المعلومات و ذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين في أقسام الإنتاج، إدارة الجودة ، إدارة الموارد البشرية و المخبر ، وكانت الأسئلة المطروحة تهدف إلى :

- هل المؤسسة تمتلك نظام خاص بالجودة ؟.
- معرفة الطريقة التي يقاس بها الأداء بالمطاحن الكبرى للظهرة .
- معرفة هل لإدارة الجودة الشاملة دور في التحقيق الأداء المتميز بالمطاحن الكبرى للظهرة و اشتملت أسئلة المقابلة على عدة أجزاء وكل جزء يحتوي على عدد من المحاور الذي يتضمن بدوره مجموعة من الأسئلة.

ثانيا : الملاحظة :

تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا و ذلك لما لها من دور مكمل للمقابلة من جمع لبيانات ، فائنا تحولنا في أقسام و إدارات و ورشات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل و الترتيب الداخلي للمكاتب و علاقات العمال برؤسائهم و معرفة مدى ملائمة بيئة العمل لأداء الأعمال و لقد تأكد لنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة المقابلة.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

تمت الدراسة الميدانية "بالمطاحن الكبرى للظهرة" بمستغانم ، و التي تعتبر من أهم فروع مجموعة "متيجي" و سيتم في هذا المبحث عرض عام للمجمع، ثم التركيز على فرعه "المطاحن الكبرى للظهرة" الموجود بولاية مستغانم ، مع ذكر أهم المهام و الأهداف التي يرمي إليها.

المطلب الأول : تقديم عام لمجمع "متيجي".

1- لمحة تاريخية عن المجمع:

أسس السيد "حسين متيجي" المجموعة الصناعية التي تحمل اسمه "متيجي" ، اذا ولج ميدان صناعة الحبوب في التسعينات بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات الغذائية تحت اسم الوكالة المغاربة ، و قد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الزراعية في الجزائر و حتى في الخارج بفضل الإدارة الرشيدة و تتبع الدقيق للأسواق العالمية ، ثم تدعمت مجموعة "متيجي" بصفة أكثر بالاستثمار في مجال تكنولوجيا تحويل الحبوب و إنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم سنة 2002 تسمى **المطاحن الكبرى للظهرة** "المشهورة باسم السفينة".

هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة و مصنع للسמיד من احدث طراز يتمتع بقدرة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعله من أهم و اكبر المجمعات للصناعة الغذائية في البلاد.

و مع بداية سنة 2005 اقتنحت مجموعة "متيجي" ميدانا جديدا في توسعها بالحصول على فرعين سابقين لمجموعة الرياض بسيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة و هما : مصنع النشاء "بمغنية" و مطاحن سيق " ، و ذلك في إطار الخوصصة التامة للمؤسسات الاقتصادي العمومية التي قررتها الحكومة.

و لقد اثبتت مجموعة "متيجي" يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل العمل الدؤوب لعدة سنوات بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية.

و هي تطمح إلى تغطية جميع حاجيات الغرب الجزائري من الحبوب و مشتقاته في أقرب الآجال، و هي تعتبر مؤسسة "متيجي" من بين المؤسسات التي حققت و تحقّق الزيادة في مجالات عملها ، ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني.¹

2- أهم الفروع لمجتمع متيجي.

بعد مدة من النشاط و الاستثمارات في مجال المعدات الإنتاجية و في توظيف الخبرات الكفؤة، حققت المجموعة إنجازات هامة و أداء عالي الجودة و هو ما أدّى إلى توسيع نشاطها و تكثيف عملياتها ، فكان من الضروري إنشاء وحدات أخرى مساعدة لتلبية الحاجات عبر كامل الغرب الجزائري و من أهم فروع المجموعة الوكالة المغاربية، مصنع النشاء بمغنية، مطاحن سيق، المطاحن الكبرى للظهرة.

أ- الوكالة المغاربية: هي مؤسسة للاستيراد و التصدير أسست منذ أكثر من عشر سنوات ، يوجد مقرها في مدينة مستغانم بالغرب الجزائري و هي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية.

الوكالة المغاربية معترف بها الآن في اكبر الموانئ الدولية مع حجم التعاملات التجارية ، تستخدم الوكالة المغاربية عشرين شخصا من بينهم مختصين في التجارة و القانون الدولي و هي مزودة بوسائل تقنية معتبرة، برهنت الوكالة عن عزمها على الاستقلالية التامة في مجال أعمالها و بتطوير قدراتها إلى أقصى حد ، تعد الوكالة المغاربية من بين أهم الشركات للتصدير الاستيراد في المغرب العربي و حتى في إفريقيا الشمالية.

تركز نشاطها على ثلاث أصناف من المنتجات : الحبوب ، البن، الشاي.

ب- مصنع النشاء بمغنية: يختص هذا المصنع في تحويل الذرة و مشتقاتها الأساسية و هو مجمعا صناعيا فريدا من نوعه في الجزائر ، يقع مصنع النشاء لمغنية في المنطقة الصناعية بمغنية في أقصى الغرب الجزائري، و يتربع

¹ -www.groupemetidji.com

هذا المصنع على أكثر من 10 هكتارات ويعمل به حوالي 200 شخص مؤطرين بطاقم تقني مؤهل ومتخصص للغاية .

يوفر مجموعة من المنتجات والمنتجات الثانوية الزراعية و الغذائية والتي يمكن استعمالها أيضا في المجالات الصناعية والمنزلية تتمثل هذه المنتجات فيما يلي : النشاء ، شراب الغلوكوز ، الدكسترين ، و يتوفر على قدرة تخزين معتبرة بواسطة صوامع تخزين الذرة والتي تتسع ل 12000 طن بالإضافة إلى مساحات تخزين المواد الكاملة بسعة 5000 طن.

- ج- مطاحن سيق:** تقع " مطاحن سيق " في المنطقة الصناعية لمدينة سيق و تمثل فرعاً هاماً لمجمع " متيحي "، إذ أن قدراتها الإنتاجية و التخزينية تجعلها تلعب دوراً هاماً في إمكانياتها الصناعية الهائلة و التي تتمثل في:
- مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل للقمح اللين تقدر ب 400 طن في اليوم.
 - مصنع السميد لإنتاج الأسمدة ذو قدرة تحويل القمح الصلب تقدر ب 440 طن في اليوم.
 - مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر ب 125000 طن من الحبوب.
- يعمل أكثر من 200 شخص بمطاحن سيق مؤطرين بفريق يتمتع بكفاءة عالية و المام تام بتكنولوجيا تحويل الحبوب و مشتقاتها و تنتج مطاحن سيق عدد من المنتجات أهمها:

أسمدة ريفية ، أسمدة عادية من الصنف الأول ، سميد عادي ، دقيق رقيق ، رواسب المطاحن من نخالة

القمح.¹

المطلب الثاني : التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة (GMD) .

¹ -www.groupemetidji.com

1- لمحة عن المطاحن الكبرى للظهرة.

هي شركة ذات أسهم ذات طابع خاص و لها نشاط صناعي و تجاري ، وفرت كل الإمكانيات البشرية و التقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات الصناعية في تحويل الحبوب و مشتقاتها بالجزائر تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم و توظف أكثر من مائة عامل مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية و كفاءة عالية ، تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية و الجودة العالية لموادها الأولية التي تخضع لمراقبة مستمرة أثناء عملية الإنتاج ، و ذلك لتلبية طلبات المستهلكين كما تتميز بالمحافظة على البيئة من خلال جميع عمليات تحويل القمح اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح ، و في المجال التجاري تقوم بشراء حبوب القمح و الذرة و إعادة بيعها على حالها إلى الزبائن و المؤسسات الأخرى دون إدخال أي تغيير عليها.

حصلت على شهادة الايزو ISO 9001-2008 و هي تعرف تحسين في نظام إدارة أعمالها ، وتطمح

إلى الحصول على شهادة ISO 1725 الخاصة بالمخبر ISO 22000 المرتبط بأمن و النظافة.

تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري من المنتوجات الزراعية مع الطموح

للوصول إلى ترعّم السوق الوطنية ثم التصدير إلى بلدان إفريقيا في المدى المتوسط.

2- الموقع الجغرافي للمطاحن الكبرى للظهرة : يتمركز موقع شركة " المطاحن الكبرى للظهرة " في ساحل

مستغانم بالتحديد في صلامندر بالقرب من السكة الحديدية مقابل الطريق رقم 11 في المنطقة الصناعية

و هي تشغل مساحة تقدر ب 5500 م² ، منها 5000 م² عبارة عن مباني تتضمن : المديرية العامة ،

المطاحن ، المخازن ، و 500 م² تشمل المآرب ، الساحات الخضراء و مساحة البنايات المستعملة.¹

¹ -GMD : grand moulins du DAHRA

3- منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة :

كانت الخطوة الأولى للإنتاج سنة 2002 مع وجود عدد من المنافسين المهمين ، و إلى غاية 2009 سجل معدل النمو السنوي ارتفاعات متتالية فهناك تطور جيد في الطاقة الإنتاجية للمطاحن ، و هذه القدرات الإنتاجية ترتبط أساسا بقدرات الشراء و التخزين من المواد الأولية و الآلات ، و تسجل طاقة التخزين هي الأخرى ارتفاعا من سنة لأخرى ، و من أهم مخازنها مخزن مستغانم ، مخزن غيليزان ، مخزن وهران ، و مخزن الجزائر العاصمة والمطاحن الكبرى للظهرة تقدم تشكيلة عريضة من المنتوجات المتنوعة:

1- الفرينة بنوعها القمح اللين و الفرينة الممتازة : هي مستخلصة من طحن لوزة حب القمح الصافي المنقى، فالدقيق الذي ينتج في المطاحن الكبرى للظهرة يتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء مراحل صنعه و هو يتماشى مع مقاييس iso 9001-2000 و المقاييس القانونية المعمول بها في الجزائر ،هذا الدقيق طبيعي خالي من كل مادة كيميائية زائدة.

2- السميد بأنواعه : السميد الممتاز الرقيق ، السميد الممتاز الخشن ، السميد الممتاز المتوسط .

3- النخالة : و هي مستخرجة من طحن القمح و متفرعة أساسا من أغلفة حبة القمح و تحتوي كذلك بعض الكميات من الدقيق التي تكون ملتصقة بهذا الأساس البروتيني و كميات معتبرة من الفيتامين B1، B12، ، و هي مخصصة لأكل المواشي ، فالنخالة المنتوجة في المطاحن الكبرى للظهرة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب .

4- الكسكس : و هو متوفر في أكياس 1 كلغ و نجد فيه الخشن و المتوسط و الرقيق.

5- رقائق البطاطا " شيبس " : تقدم المطاحن الكبرى للظهرة تشكيلة متنوعة من الرقائق و بأذواق مختلفة

و بأحجام مختلفة.

و مواكبة للمجال الصناعي فان المطاحن تقوم بتوسيع هذه التشكيلة و إضافة خطوط إنتاجية جديدة و أخرى إضافة لمنتوج البسكويت ، و بهذا فان المطاحن الكبرى للظهرة تحتم كثيرا برضا الزبائن و لذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج و متابعة دائمة وفق قواعد جدية عبر كامل مراحل التصنيع و هناك سياسة صارمة فيما يخص الجودة و تتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من فحص مطابقة المواد ، بالإضافة إلى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة و هذا ما جعلها تحتل مكانتها الرائدة في هذا المجال .

4- أصناف الزبائن للمطاحن الكبرى للظهرة:

- بائعي الجملة.
- الصناعين.
- المربين.
- المخابر.

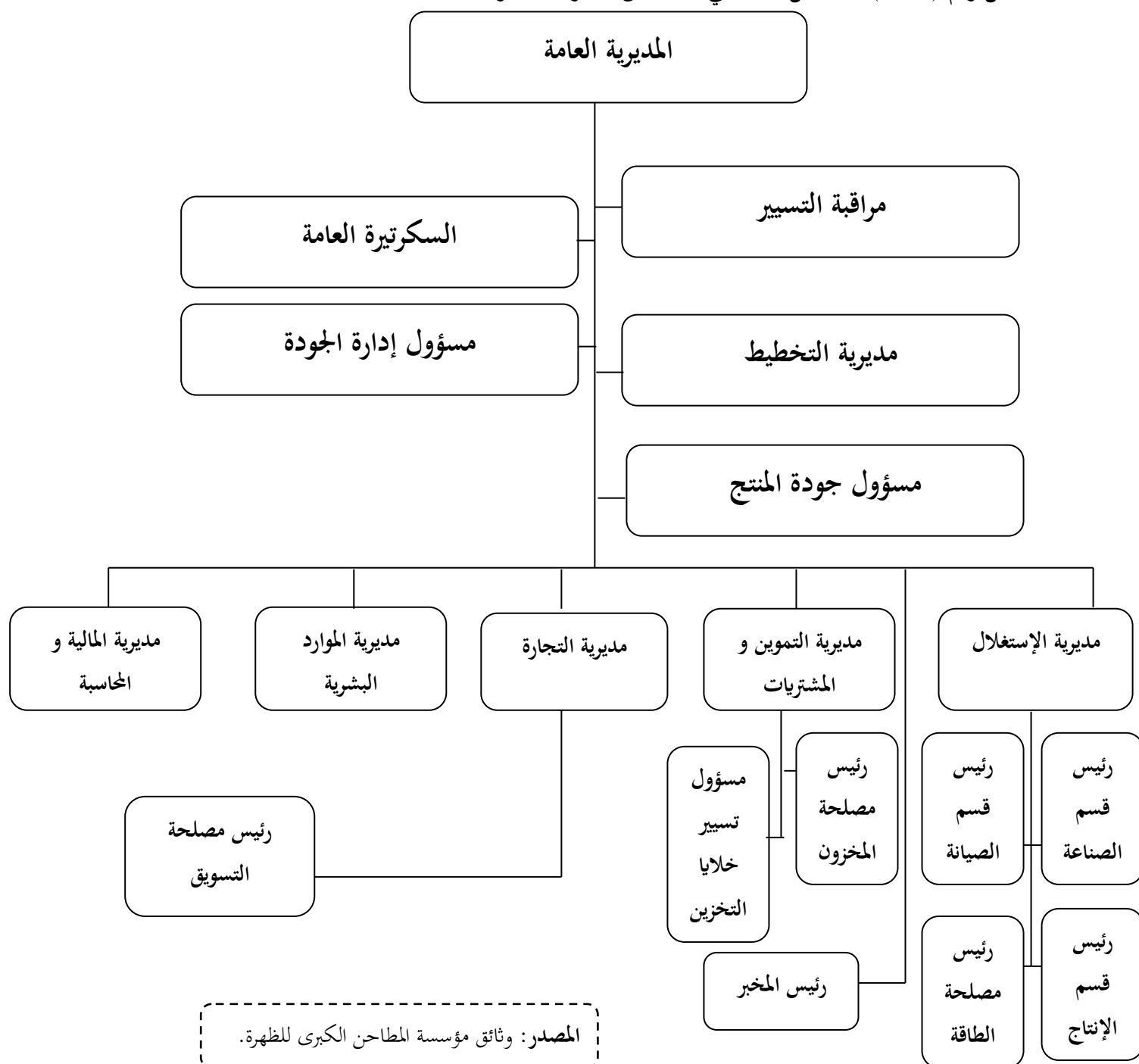
5- المنافسين نذكر منها:

- مطاحن سيدي بن ذهبية مستغانم.
- مطاحن عزوز بسيدي بلعباس.
- مطاحن غليزان.
- سيم.
- أما المنافس القوي عمر بن عمر في الشرق الجزائري.

المطلب الثالث: التنظيم و التسيير الداخلي للمطاحن الكبرى للظهرة:

إن الهيكل التنظيمي للشركة هو وصف لمجموعة هياكلها التي تتمثل في مختلف أطراف الغدارة، و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة.



❖ المديرية العامة : يتمثل دورها في تحديد الغايات الإستراتيجية الهامة ، وضع الوسائل المادية قيد

التوظيف الاستماع إلى رأي الزبائن ، تشجيع تنمية شركة تجارية ، تأمين المنافسة التجارية في السوق ، وضع هيكل

تسيير النوعية ، تطوير مؤهلات العمال ، أمانة الإدارة ، تصنيف الملفات و البريد ، تنسيق أو مراقبة نشاطات الإدارة .

❖ **مراقبة التسيير:** تقوم بتتبع و مراقبة العمل، قياس الاداء ، و غنجاز الفعلي له و مقارنته مع ما هو مخطط.

❖ **مديرية التخطيط :** يتمثل دورها في تسيير مجمل الأجنحة كما أن لها علاقة مع مصلحة التسويق.

❖ **مسؤول جودة المنتج:** مسؤول تسيير النوعية : و هو مسؤول عن المهمات العامة كتسيير النوعية ، و المهمات الخاصة كمساعدة ومراقبة الأولويات أو الطرق في تسيير و تغيير و استعمال الوسائل الناجعة للوصول إلى نتائج مثالية.

❖ **مديرية الاستغلال :** يرأس هذا المكتب موظف مكلف بقيادة الورشات التي تملكها الشركة كما يقوم بمراقبة انجاز العمل بها و التنسيق بينها للحصول على المنتجات المطلوبة.

❖ **رئيس المخبر :** المخبري : يتمثل دوره في مراقبة المادة الأولية و الإنتاج إلى النهاية.

❖ **مديرية التموين و المشتريات :** تقوم بتحضير سياسة التموين و المشتريات المختلفة للشركة و من بين خدماتها :

- تبحث في السوق الوطنية و الدولية تقيم الموردين و عروضهم .

- تشارك في تجهيز مصاريف الشركة ، انجاز العقود المبرمة من طرف الشركة .

- التأكد من صحة السلعة المتفق عليها ، متابعة التسيير اليومي و ملفات الموردين.

❖ **مديرية التجارة و التسويق :** مكلفة بكيفية القيام بالعمليات التجارية للمنتجات " شراء ، بيع " و طريقة عرضها في الأسواق.

❖ مديرية التجارة : الهدف منها :

- تجميع الأعمال المرتبطة بتوصيل المنتج إلى الزبائن و العملية التي تتبع في مرحلة البيع .

- بيع المنتجات إلى مختلف الزبائن و تنمية السياسة التجارية للشركة.

❖ مديرية التسويق : مهمتها : القيام بدراسات سوقية و وضع مكان للإستراتيجية للحصول على اغلب

الحصص في السوق.

❖ مديرية الموارد البشرية : تتولى عملية إدارة الأفراد من خلال إعداد برامج التكوين، إعداد بطاقات

الأجور و المكافآت و توضح سياسة الشركة في مجال نمو الموارد البشرية و تحرص على تطبيقها مع النصوص

المسطرة تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين ، و بتنظيم العمل وفقا للقرارات و الإستراتيجية المحددة.

❖ مديرية المالية و المحاسبة : هي مكلفة بمتابعة و مراقبة العمليات المحاسبية و المالية داخل الشركة و من

مهامها : - صيانة المحاسبة و حسن استخدامها في الشركة و تسيير الخزينة المالية للشركة.¹

المبحث الثالث: تطبيق نظام الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.

اعتمد مؤسسة المطاحن الكبرى في غدارتها تطبيق معايير الجودة و إنشاء نظام يتوافق مع مواصفات

ISO9001 و ذلك بهدف التحسين المستمر و التطوير لمنتجاتها بغية تحقيق رضا و رغبات زبائنها.

المطلب الأول: سياسة الجودة.

تقوم إدارة المطاحن بإعداد دليل الجودة **manuel qualité** تبرز فيه سياسة الجودة و ما تحويه من

إجراءات و تعليمات العمل المتعلقة بنظام الجودة من ناحية التنظيم و التنسيق و مراقبة مدى تطبيق سياسة الجودة

بها، و الغاية من تطبيق سياسة الجودة بالمطاحن هو الحفاظ على المقاييس و المواصفات و العمل على مراقبة

العمال في الإلتزام بغية الحصول على ذو جودة عالية بأقل تكاليف ممكنة.

و تتمثل سياسة الجودة في المطاحن الكبرى كما وردت في دليل المؤسسة كما يلي:

- تلتزم الإدارة بأخذ كل التدابير للتطبيق الفعلي و الصارم لسياسة الجودة، و يأخذ بعين الإعتبار هذا

الميدان الحساس قصد تلبية المتطلبات الحالية و المستقبلية لمواصفات ISO.9001 .

- تكل الإدارة بتسيير و تطوير نظامها الخاص بالجودة كأهداف دائمة و أولية لضمان مستمر لتطابق

إنتاجها و قطاعها على متطلبات الزبائن، و في هذا الشأن تتكيف الموارد المادية و البشرية و كذلك التنظيم حيث

تشكل إمكانيات خاصة مجتمعة لتطبيق و تطوير سياسة الجودة من جهة، و تحسين الإنتاج من جهة أخرى.

- تحسين جميع المستويات و جميع مناصب العمل بسياسة الجودة.

- تجنيد كافة إمكانيات العمال يكون لازما بصفة خاصة لتطبيق الصادر لسياسة الجودة، في هذا الشأن

يجب على الغدارة نشر و تبليغ كل المعلومات الخاصة بالمخططات و نتائج الجودة.

- المكلف بالجودة معين من طرف الإدارة يتحصل على السلطات و عيله مسؤولية تنظيم التفتيش الداخلي

حسب المقاييس المعمول بها، و ضمان الفعالي و تنمية سياسة الجودة.

- تلتزم الإدارة حسب قواعد نظام الجودة التسوية السريعة لكل المشاكل الناتجة عن تطبيق الجودة، و كذلك في حالة عجز أي مسؤول في المباشرة مسؤولياته على أي مستوى كان.

المطلب الثاني: أسباب و أهداف اعتماد نظام الجودة بالمطاحن.

لقد اعتمدت المطاحن الكبرى للظهرة على المقاييس و معايير للجودة تتطابق مع مواصفات ISO 9001 لوجود أسباب و أهداف تسعى المطاحن إلى نيلها و تحقيقها.

1- أسباب الاعتماد:

إن الظروف الحالية لإقتصاد السوق و الإنفتاح نحو الاسواق الداخلية و الخارجية جعلت مؤسسة المطاحن تتعامل مع التحولات الجديدة التي نتجت عن ذلك، و التي كانت السبب الرئيسي في تطبيق نظام الجودة في المطاحن الذي يتلاءم مع مواصفات ISO9001 و يمكن ذكر الاسباب على النحو التالي:

- تسعى المؤسسة على غزو الاسواق الخارجية حيث اصبحت شهادة المواصفات الدولية الإيزو هي لغة التجارة العالمية في مطلع القرن.

- تحسين سمعة المطاحن لدى الزبائن، و إكتساب متعاملين جدد على الصعيد الوطني و الدولي.

- تخفيض التكاليف و الحصول على الميزة التنافسية.

- الرغبة في تغطية كافة احتياجات الغرب الجزائري بمنتجات المطاحن الكبرى للظهرة.

2- أهداف المؤسسة من تطبيق نظام الجودة: إن تطبيق مؤسسة المطاحن الكبرى لنظام الجودة يتوافق مع

ISO 9001 كانت الغاية منه السعي على تحقيق الاهداف التي ترغبها المؤسسة و هي:

- نشر ثقافة الجودة بين افراد المؤسسة.

- توزيع مسؤولية الجودة على كافة الأفراد العاملين في المؤسسة.

- المساهمة في تسيير حركة العمال عن طريق تزويدهم ببرامج تدريبية في هيئات دولية مختصة في هذا المجال.

- مراجعة النظام و الموارد و تقييمها للتقليل من الهدر في الموارد المالية و المادية و البشرية و تنظيم العمل المراد إنجازها.

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الجود في المطاحن الكبرى.

لقد بدأت المطاحن الكبرى للظهرة بإعتماد إستراتيجية جديدة تهدف غلى تحقيق الجودة الشاملة في جميع عملياتها و التي تتلاءم و تتوافق مع مواصفات ISO9001 و قامت المطاحن بإتباع المراحل التالية لتطبيق هذا النظام.

1- مرحلة التحضير:

و تمتد هذه المرحلة من سنة 2003 إلى غاية 2005، حيث تم إنعقاد اجتماع للجمعية و ضم هذا الاجتماع كل من:

- مدير مؤسسة المطاحن الكبرى.
- مسؤول على الجودة.
- مسؤول نقابي.
- مسؤول شركة "SIMEXEL" لكونها المتعامل الرئيسي للمطاحن و الذي ساعدها و منحها الإجراءات و المعلومات اللازمة لسير نجاح العملية.

- استدعاء مسؤول التسويق، مسؤول الإنتاج، مسؤول الصيانة من المطاحن.

بعد دراسة كافة الإمكانيات و مؤهلات المطاحن المالية، المادية و البشرية لتطبيق نظام الجودة، ثم اتخاذ قرار بدأ عملية التحضير التي تتوافق مع مواصفات ISO9001 و انطلق في تطبيق نظام الجودة بالمطاحن من خلال الإتفاق الذي عقدته مؤسسة المطاحن بقيامها بالمتطلبات اللازمة لنشر سياسة الجودة في جميع مصالح المؤسسة للحصول على شهادة ISO9001.

بعد ذلك قامت المطاحن بدراسة و تحديد نقاط القوة و الضعف لديها و تجربة ممتلكاتها المالية و المادية و مؤهلاتها البشرية و العلمية حيث قامت بإرسال بعض الإطارات على شركة SIMEXEL بغية اكتساب الخبرة و المهارة كما قامت شركة SIMEXEL بإرسال خبير للمطاحن يزاول المهام مع افرادها و يكسبهم الخبرات اللازمة "امتداد فترة وجود الخبير داخل المؤسسة من جانفي إلى جوان."

2- **مرحلة التوافق:** كانت تمتد من جوان 2005 إلى غاية جانفي 2006، حيث قامت المطاحن الكبرى باختيار الجهة المعنية التي تمنح شهادة ISO9001 و سجلت بمعهد SGS لأنها معترف بها عالميا و لبساطة و وضوح معاييرها بعد ذلك قام مدير المطاحن بتحديد أهداف و سياسة المؤسسة و تنفيذ نظام إدارة الجودة الذي يتوافق مع مواصفات ISO9001 و استدعت المؤسسة جميع الإطارات و عمال المؤسسة التنظيمية لها، بغية تحقيق الاهداف المرجوة منها.

و قامت بتحضير دليل الجودة Manuel Qualité لتحسس أفرادها بمسؤولية العمل، و إعطاء الأوامر للعمال بتحديد مسؤولية كل عامل في تطبيق نظام الجودة، و ذلك لتحضير سجل تعليمات العمل.

و في المرحلة التالية قامت المطاحن بتحضير دليل الإجراءات العامة، عن طريق القيام باجتماع أسبوعيا لمختلف رؤساء المصالح و الاقسام بتوجيه من مسؤول الجودة يقوم كل قسم من هذه الأقسام بكتابة إجراءات الوظائف و العمل الموجه إليه، و نظرا لأهمية منتج مؤسسة المطاحن و الذي يتطلب تكنولوجيا متطورة، و توفر كفاءات و خبرة في هذا المجال، كان على إدارة المطاحن الإهتمام بالموارد البشري الذي بفضل خبرته و تدريبه يستطيع التعامل و مسايرة التكنولوجيا الحديثة، كما اهتمت المطاحن الكبرى بتدريب عمالها على اساليب وطرق علمية حديثة في تطبيق برنامج الجودة، و تحقيق التطور المستمر في جميع المجالات، و قد ارسلت المؤسسة بعثة من العمال للحصول على تدريب جيد يتلاءم مع التطورات الجارية خاصة في مجال الأجهزة.

3- مرحلة ما بعد التوافق: في سنة 2006 تحصلت مؤسسة المطاحن الكبرى على شهادة المواصفات الدولية ISO9001 و هي تختص في ميدان تحويل الحبوب و مشتقاته، و الإستمرار عليها و القيام بمتابعة و تطبيق جميع الخطوات اللازمة لها، و تنتظر المؤسسة من جراء الحصول عليها توسيع في نشاطها و تطوير منتجاتها و غزو الأسواق الدولية.

المبحث الرابع: حقيقة إدارة الجودة الشاملة بالمطاحن الكبرى للظهرة.

سنحاول في هذا المبحث معرفة حقيقة واقع إدارة الجودة الشاملة بالمطاحن الكبرى للظهرة، و ذلك من خلال تحليل محاور و اجزاء المقابلة، لذا ستكون دراستنا لهذا المبحث حسب المحاور التالية:

المطلب الأول: اعتماد نظام للجودة:

تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة التي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم 01 حيث تم الحصول على

الإجابات التالية:

1- فيما يتعلق بالسؤال الأول: هل تمتلك المؤسسة نظام خاص بالجودة؟.

فالإجابة تؤكد على أن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة لديها نظام خاص بالجودة و هي تولي اهتماما كبيرا

لجودة منتجاتها.

2- بالنسبة: لنظرة المطاحن للجودة؟.

و مع تقديم مجموعة من الإقتراحات اتضح أن المطاحن الكبرى تنظر إلى الجودة على أنها المطابقة مع

متطلبات المستهلك من خلال معرفة احتياجاته و رغباته.

3- أما السؤال: أي نوع من الجودة تركز عليه المطاحن الكبرى للظهرة؟.

من خلال الإجابة المقدمة اتضح ان المطاحن تهتم بالعديد من الأنواع، فهي تهتم بكل من جودة التصميم،

جودة الأداء، وكذا جودة الإنتاج و هذا كله يكون بناء على احتياجات و رغبات زبائنها.

4- فيما يخص: متى تحصلت مؤسسة المطاحن الكبرى على شهادة ISO ؟.

تم حصول المطاحن الكبرى للظهرة على شهادة ISO 9001 VERSION 2000 سنة 2006،

وذلك بعد عمل دؤوب من كافة عمال المؤسسة، و تتبع مراقبة مستمرة من طرف اللجان المختصة و المدققة تم

تجديد هذه الشهادة و اصبحت iso 9001version 2008.

5- أما سؤال: هل تطمح المؤسسة في الحصول على شهادات اخرى ؟ .

فإجابة مسؤول إدارة الجودة كانت نعم المؤسسة تطمح في الحصول على شهادتين.

6- و فيما يخص نوع هاتين الشهادتين؟ فكانت الإجابة كالتالي:

- شهادة الإيزو 1725: خاصة بالمخبر حيث أكد مسؤول إدارة الجودة أنه تم وضع الملف، و هم في انتظار الموافقة و الحصول على الشهادة.

- و الثانية هي شهادة الإيزو 22000: المتعلقة بالأمن و النظافة و هم في تحضير لهذه الشهادة.

7- بعد التأكد من وجود نظام خاص بالجودة داخل المطاحن و معرفة نوع الشهادات تحصلت عليها، انتقلنا إلى الرقابة على الجودة:

من خلال تصريح مسؤول الجودة فإن المؤسسة تهتم كثيرا بالرقابة على الجودة من خلال مراقبة المدخلات و المخرجات.

8- أما فيما يخص اللجنة المختصة بقياس و مراقبة الجودة ؟.

فكانت الإجابة بأن أعضاء المخبر هم المسؤولون على قياس درجة الجودة المنتجات، حيث تحتوي هذه المصلحة على ستة مخبرين و رئيس المخبر، حيث يقومون بمراقبة المادة الأولية و الإنتاج حتى النهاية (المخطط المتبع لقياس إدارة الجودة هو مخطط إيشيكاوا).

9- و بالنسبة لنوع الرقابة التي يهتمون بها ؟.

اتضح أنهم يقومون بكل أنواع الرقابة أي منذ دخول الأولية إلى غاية الوصول إلى المنتج النهائي بالإضافة إلى الرقابة و هي مراقبة الأدوات و اللوازم المستخدمة كمراقبة الآلات ، أدوات التحليل، الميزان.... .

10- أما السؤال المتعلق بماهي الفائدة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؟.

استنتجنا أن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة أقامت نظام للجودة من أجل الحصول على ثقة الزبون و ذلك من أجل إنخفاض شكاوي العملاء و المستهلكين، و كسبها ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة.

- إدارة الأداء:

يعتبر قياس أداء الأفراد داخل المؤسسة نقطة البدء في النظام، و هذا يوجد إدارة مختصة بمراقبة و قياس الأداء و هي ما تعرف بإدارة الأداء و يهدف على وجود هذه الإدارة على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى فقمنا بتحليل الوظائف التالية:

أولاً: تقييم الأداء:

يهدف التعرف على هذه الوظيفة أكثر بالمطاحن تم طرح مجموعة من الأسئلة التي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم (1) و تم الحصول على الإجابات التالية :

1- فيما يتعلق بالسؤال :هل تقوم المطاحن بتقييم أداء العاملين؟.

فالإجابات تؤكد على قيام المطاحن بتقييم أداء عمالها و على مدى أهمية هذه الوظيفة في المطاحن إذ على أساسها تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء كما أنه من خلالها يتم التعرف على نواحي القصور و الضعف في الأداء المسجل من قبل العاملين.

2- أما السؤال: أي فئة من العمال يمسها التقييم؟.

فالإجابة كانت بأن التقييم يمس كل أفراد المؤسسة سواء الإدارات أو التنفيذيين أو التشغيليين.

• تقسيم العمال حسب التخصص المهني لسنة 2015:

جدول رقم (2-1): تقسيم العمال حسب التخصص المهني.

التخصص المهني	العدد	النسبة المئوية
إطارات	38	11.76
منفذين	50	15.48
تشغيليين	235	72.76
المجموع	323	100

المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة.

شكل رقم (2-2): تقسيم العمال حسب التخصص المهني.



المصدر : بيانات الجدول السابق (2-1).

من خلال الشكل يتضح لنا أن أغلب العمال في مؤسسة الظهرة هم تشغيليين , حيث يمثلون نسبة 72.75

بالمئة.

3- بالنسبة للسؤال: من المسؤول عن عملية التقييم؟.

فتبين أن المسؤول عن عملية التقييم هو الرئيس المباشر للعامل، و يتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة.

4- أما عن السؤال :كيف تتم عملية التقييم؟.

فكانت إجابة مسؤول الموارد البشرية بأن التقييم يتم عن طريق إعداد إستبيان "ورقة التقييم" يحتوي هذا

الإستبيان على مجموعة من الأسئلة¹، و لكل سؤال تنقيط، و يختلف تطبيقها عند الإطارات و العمال الآخرين.

و بعدها يتم الخروج بالنتائج التالية:

- إما ترقية العامل، أو زيادة أجره أو نقله و الغرض من هذا التقييم هو تحسين نوعية الأعمال المراد إنجازها بهدف

تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد.

- تقييم الأداء بالنسبة للمننفذين :

يتم التقييم على أساس مجموعة من المعايير ، وهذه المعايير موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2) : معايير تقييم الأداء بالنسبة لفئة المننفذين و التشغيليين.

المعايير	التنقيط
التحكم المهني (تنفيذ المهام)	12 /.....
المواظبة والانضباط	11/.....
المر دودية ونوعية العمل	11/.....
المساهمة في بقاء واستمرارية المؤسسة	10/.....
المحافظة على آلات العمل ومراعاة مبادئ النظافة	09/.....
والأمن.	
التعامل مع المشاكل	07/.....

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

يتم تقييم الفرد من فئة المنفذين أو التشغيليين بتنقيطه حسب النقطة التي يستحقها حسب كل معيار, ويتم جمع نقطته العمة التي تعكس مستوى أدائه . بعد التقييم يتم إرسال الاستمارة إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها , ومن طرف مدير الموارد البشرية وتسجيل ملاحظاته حول أداء الفرد معتمدا في ذلك على ما يلي:

جدول رقم (2-3) تصنيفات مستوى الأداء لفئة المنفذين و التشغيليين.

النقطة العامة	الملاحظة	نوع الأداء
من 0 إلى 19	إعادة توجيه	أداء غير مرض
من 20 إلى 24	تكوين	
من 25 إلى 29	تحسين	
من 30 إلى 44	أداء حسن	أداء مرض
من 45 إلى 49	تشجيع	
من 50 إلى 54	تحفيز	
من 55 إلى 60	ترقية	

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

- طريقة التقييم بالنسبة للإطارات.

يتم تقييم الاطارات بنفس طريقة تقييم المنفذين والتشغيليين ولكن الاختلاف يكمن في معايير التقييم التي يمكن

توضيحها في الجدول التالي :

جدول رقم (2-4): معايير تقييم فئة الإطارات.

المعايير	النقط
التعامل مع المشاكل	18/.....
المعارف التقنية	14/.....
تنظيم العمل ونوعيته	12/.....
الحوار وعلاقته مع المحيط	08/.....

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

يتم تقييم فئة الإطارات بتنقيطه حسب النقطة التي يستحقها، و ذلك حسب كل معيار ليتم الحصول على نقطته العامة التي تعكس مستوى أدائه , وبعد التقييم يتم إرسال استمارة التقييم إلى مديرية الموارد البشرية ليتم المصادقة عليها من طرف مدير الموارد البشرية وتسجيل ملاحظاته معتمدا على ما يلي:

جدول رقم (5-2): تصنيفات مستوى الأداء لفئة الإطارات.

النقطة العامة	الملاحظة	نوع الأداء
من 1 إلى 19 من 20 إلى 29 من 30 إلى 39	إعادة توجيه تكوين تحسين	أداء غير مرض
من 40 إلى 64 من 65 إلى 69 من 70 إلى 74 من 75 إلى 80	أداء حسن تشجيع تحفيز ترقية	أداء مرض

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

5- أما تاريخ إجراء التقييم ؟.

فقد كانت الإجابة هي أن التقييم يتم في نهاية كل سنة، و الذي على أساسه يبنثق مخطط التكوين الخاص لكل فرد و أيضا تحديد المردود الفردي.

ثانيا: التكوين و التدريب:

تعتبر عملية تدريب العمال بالمطاحن الكبرى مهمة أساسية تهتم بها من أجل تطوير الأداء و ذلك بعدد تحقيق أعلى درجة من الجودة لها، و لمعرفة هل المطاحن الكبرى للظهرة تلجأ إلى تدريب و تكوين عمالها، تم طرح الأسئلة التالية:

1- هل تقوم المطاحن بتدريب و تكوين عمالها ؟.

فالإجابة كانت بتأكيد مسؤول الموارد البشرية على أهمية عملية التدريب و هي عملية مستمرة و مهمة جدا حيث تقوم المؤسسة في كل عام بإعداد البرامج التكوينية.

2- بالنسبة للسؤال المتعلق بأنواع التدريب و التكوين التي يتلقاها عمال المطاحن ؟.

فالإجابة كانت هي أن التدريب و التكوين في المطاحن يختلف بين قصير و طويل الأجل، و يكون ذلك في إطار احتياجات العامل.

3- أما فيما يخص: متى يتم التكوين ؟.

فالإجابة كانت أن التكوين يتم في أغلب الأيام بعد عملية التقييم للأداء، و ذلك بغرض معالجة النقص في أداء العمال، و كذا من أجل تطوير و إكتساب مهارات عالية.

4- أما بالنسبة لأماكن التكوين ؟.

فاتضح أن المطاحن الكبرى للظهرة تتعاقد سنويا مع معاهد و مراكز التكوين مهمة، و من أهم المراكز التي تتعامل معها نذكر: المعهد الدولي للمناجمت Insim بوهران، مركز Sgs بالجزائر، مركز Simexel، مركز Pme، مركز Algérak.

و يتم التعاقد مع هذه المراكز التكوينية في ظل شروط و معايير و من اهمها:

- نوعية البرنامج التكويني المقدر و الهدف منه.

- مدة البرنامج التكويني.

- تكلفة البرنامج التكويني.

فكل سنة تتقدم إلى هذه المراكز بالإضافة إلى مراكز أخرى خارج الوطن برامجهما التكوينية للمطاحن، فتقوم المطاحن بدراسة الملفات المقدمة في ظل الشروط الموضوعية، ثم في الأخير تقوم بإختيار البرامج التكوينية التي تتناسب معها و حاجة عملها، ثم بعد ذلك يتم الإتصال بالمركز المختار و الإتفاق معه على كل تفاصيل الدورة التدريبية.

و هذه البرامج التكوينية تحمل مواضيع مختلفة و من بين أنواع البرامج التكوينية التي قامت بها المطاحن هناك تكوين في المحاسبة و الهدف منه هو إتقان طرق المحاسبة و المالية، تكوين في الجودة و الهدف منه هو تحسين الجودة و النوعية .

و التكوين في المطاحن الكبرى للظهرة لا يقتصر على التكوين و التدريب الخارجي فقط بل هناك تدريب داخلي اي داخل المطاحن، ك شراء آلات جديدة مثلا: تشتري المؤسسة آلاتها من سويسرا و هذه الأخيرة تقوم بإرسال مدربين و مكونين من أجل تعليم العمال على إستعمال الآلات، فقد يكون التكوين في موقع العمل، و يكون الشخص المسؤول عن التكوين إما رئيس العمل، أو يكون خبير من خارج المؤسسة تستعين به لتطوير مهاراتها، و التكوين في المؤسسة شامل أي يضم جميع العمال حتى الأمن و هو إجباري و فيما يلي جدول يعرض

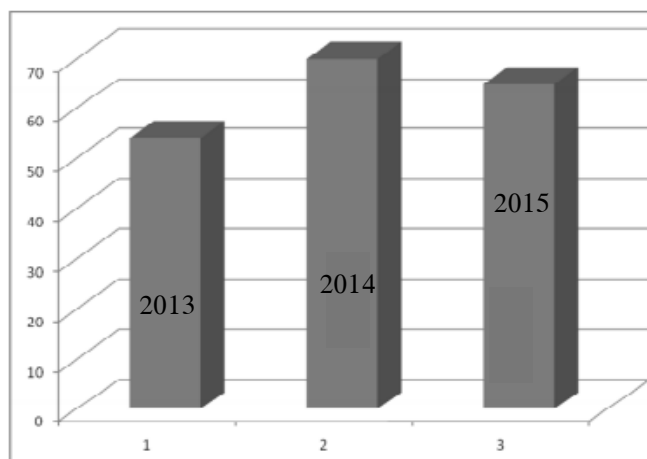
تطور العمال المتكونين من 2013 إلى 2015 :

جدول رقم (6-2): تطور عدد العمال المتكونين في المؤسسة.

السنوات	2013	2014	2015
عدد العمال المتكويين	65	70	54

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

الشكل رقم (2-3): تطور عدد العمال المتكويين.



المصدر : بيانات الجدول السابق (2-6).

لاحظ أن هناك تزايد في عدد العمال المتكويين, حيث كان 65 عامل سنة 2013 وأصبح 70 سنة

2008 ويعود ذلك إلى شراء آلات متطورة وإدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة, ونلاحظ انخفاض في سنة

2015 حيث وصل عدد المتكويين إلى 54 متكونا.

– البرنامج التكويني في المؤسسة لسنة 2015 :

لقد قامت المؤسسة بانهاز برنامج تكويني لسنة 2015 وهو برنامج متنوع و مختلف في الاختصاصات الجدول

الموالي يوضح هذا البرنامج التكويني.

جدول رقم (2-7) :البرنامج التكويني للمؤسسة.

التكوين	النوع	الهدف منه	التاريخ
التحليل المالي إدارة العملية النقدية وثائق الائتمان ,إعادة تقييم الاستثمارات	خارجي	تمكين العمال من إتقان الحاسبة المالية	
مراقبة الصيانة	خارجي	تجميع كل طرق مراقبة	

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

ثالثا: التحفيز.

1- هل تقوم مؤسسة المطاحن بتحفيز عمالها؟.

فالإجابة كانت هي أن المطاحن الكبرى للظهرة تقوم بتحفيز كفاءتها، و هذا من أجل ضمان بقائهم و

عدم هروبهم للمؤسسات المنافسة، و لمعرفة أشكال التحفيز تم طرح السؤال التالي:

2- ما نوع التحفيزات التي تقدمها المطاحن لعمالها؟.

فالإجابة تؤكد على أن المطاحن تقدم لكفاءاتها تحفيزات مادية كالزيادة في الأجر، تقديم الكفاءات، بالإضافة إلى تحفيزات معنوية كالتدريب ، الإهتمام بالجانب الصحي للعامل، أما الترقية فالمطاحن تولي لها إهتماما قليلا، و في حالة ما إذا قامت بترقية شخص ما فإنها تتم على أساس مؤهلات الفرد.

3- و بالنسبة للسؤال: هل هذه التحفيزات تكون مرتبطة بالأداء الجيد للعاملين؟ أم إن الأداء ليس مرتبط بالتحفيز؟.

إتضح أن المطاحن تقدم التحفيز بالعمل الذي يقدم الأداء الجيد، أي أن التحفيزات تكون على حسب أداء العمل بكفاءة و فعالية، مما يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على العمل بجهد أكبر.

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع و مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لأهمية إدارة الجودة، و قد توصلنا إلى أن المطاحن الكبرى للظهرة تهتم كثيرا بجودة منتجاتها و هي تعتبر نموذجا للمؤسسات الناجحة في مجال الجودة بالرغم من الرهانات و التحديات التي تواجهها و إشتداد المنافسة فهي تسعى دائما للوصول إلى المستويات عالية من الأداء، كما أنها توفر مجال و مناخ للتفكير و الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طرق العمل لما من شأنه أن يزيد قدرات مؤهلات العاملين مما يجعل المطاحن تستفيد من هذه الخبرات و المهارات و القدرات.

A decorative black and white border with intricate floral and scrollwork patterns surrounds the central text.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، اتضح لنا أن للجودة الشاملة أهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر، لما لها من أثر على المؤسسات وبقائها، خاصة مع تحرير التجارة بين الدول وإلغاء القيود الجمركية وكل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، الذي سيجعل التنافس بين المؤسسات أكثر حدة من أي وقت مضى سواء في الأسواق الداخلية والخارجية، لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية، وتعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وفي هذا الصدد يقول ديمنج " ترتفع الإنتاجية في المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها"، لذا تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية، وأيضاً الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي، وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الايزو.

وعلى ضوء ما سبق تبرز أهمية بحثنا في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو 9000 يساهم في زيادة ولاء الزبون، فبعد أن تعدد المنتجون وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متعددة ومتنوعة من المنتجات، أصبح الهدف الأساسي للمؤسسة هو كيفية جلب الزبون إليها وجعله وفيا، وهذا التوجه نحو الزبون هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وذلك ما يسمح لها بالتميز والتفوق واحتلال مكانة في السوق. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

- تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة نموذجاً للمؤسسات الناجحة في مجال الجودة، والدليل على ذلك هو حصولها على شهادة للجودة في وقت قصير، وبالتالي مستويات تطبيق إدارة الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة غير محدودة. وهذا ما ينفي الفرضية الثانية.

النتائج:

لقد مكنتنا البحث بالخروج بالنتائج على الجانبين، حيث بينت الدراسة النظرية ما يلي :

- صار هدف تعظيم الربح هدفاً ثانوياً وليس أساسياً، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها.

- الجودة الشاملة إحدى وسائل أو أساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.

- يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها.

- تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الآخر فكل مبدأ يكمل الآخر.

- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد.

- الجودة الشاملة ومعايير الإيزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عدداً من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورياً هاماً للتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.

- للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة.

لقد بينت الدراسة التطبيقية ما يلي:

- لقد أثبتت مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل الحبوب لعدة سنوات بالإضافة إلى إستثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و المواد البشرية فالمطاحن الكبرى للظهرة تتميز ببشرية تدرك قيمة الإتقان و الشحن المستمر للأداء و تبحث عن الإبداع و التجديد و تحقيق النجاح للمؤسسة.

- تطمح المؤسسة في الحصول على شهادات أخرى .

- تعتبر المؤسسة عملية تقييم الأداء عملية مهمة.

- تهتم المؤسسة بتكوين عمالها، بحيث تتعامل مع مراكز تكوينية محلية.

- وفرة المنتج في الزمان و المكان المناسبين.

- شهرة العلامة أو المؤسسة.

- كما أنها تعتبر نموذجا للمؤسسات الناجحة في مجال الجودة، و الدليل على ذلك هو حصولها على

شهادة للجودة في وقت قصير و ذلك لإهتمامها الكبير برضا زبائنها و حرصها على كسب ولائهم مما يجعلها تتمن مكانتها الزائدة في ميدان تحويل الحبوب و مشتقاتها في الجزائر.

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها نقترح:

- مزيد من الدعم و المساندة و الإلتزام من الإدارة العليا للمؤسسة و جميع مستويات القيادة فيها لغرس و

نشر مفاهيم و عمليات الجودة الشاملة.

- إدراج ضمن البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة موضوع التحسين المستمر لإقناع العاملين بأهمية هذا

المدخل الإداري.

- نشر ثقافة العمل الجماعي و دوره في زيادة روح الإبداع لدى العاملين، و ذلك من خلال إنتهاج أسلوب الجودة.
- ضرورة إدراك الرؤساء بأهمية العمال كونهم عملاء داخليين و من ثم العمل على ضمان ولائهم.
- على قيادة المؤسسة أن تعمل للتحرر من الأساليب البيروقراطية في الإدارة و كسر الحواجز بين الإدارات و الاقسام و نشر العمل بروح الفريق و أسس التعاون.
- تشجيع العمال و الرفع من أدائهم عن طريق توفير الحوافز و الترتيبات.
- توفير المؤسسة لمناخ ملائم للإبداع و التفكير في إيجاد طرق عمل جديدة.
- الإطلاع على التطبيقات العالمية و المحلية و إطلاع جميع مستويات الإدارة لإكتساب مزيد من الأفكار و الأساليب التحسينية، و بالتالي عمل المقارنات التي تولد الأفكار الإبداعية للتحسين المستمر.

أفاق البحث:

- و في الأخير يبقى هذا البحث محاولة لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الميدان و يمكن إدراج بعض المواضيع الجديدة بالبحث فيما يلي:
- تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.
 - أهمية تنافسية منظمات الأعمال.
 - الذكاء الاقتصادي و علاقته بالجود الشاملة.

A decorative black and white border with intricate floral and scrollwork patterns framing the central text.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد السيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 دليل علمي، الدار الجامعية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، مصر 1998.
2. أحمد طرطار، الرشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
3. اسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 .
4. جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك مصر ، 1996
5. خيضر كاظم محمود- إدارة الجودة الشاملة- ط1- دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، 2000.
6. داوي الشيخ، إقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة الجامعية، الجزائر، 1998 .
7. رايح خولي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع .الجزائر، 2008.
8. ريتشار دوليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتب جرير، السعودية، 1999
9. زيد منير عبوي ، إدارة الجودة الشاملة، دار الكنوز ، الأردن، 2006.
10. زين الدين فريد ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية 2003-2004.
12. طارق شيلي، إدارة الجودة الشاملة المتكاملة ، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن 2002
13. عبد ، الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العملية ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان الأردن 2000.
14. عبد الحميد عبد المجيد البداوي إدارة الجودة الشاملة والمعلوية، دار الشروق، عمان، 2007 .

15. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 1990.

16. عمر الصخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2006.

17. عمر وصفي ، " المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة " ،دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان ، الأردن، 2001

18. فريد عبد الفتاح، النهج العلمي، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب ، القاهرة، 1996.

19. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتيب الحديث، 2008، ص21.

20. قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، للنشر والتوزيع ، عمان، 2006.

21. مأمون الدراكة ، إدارة الجودة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2001

22. محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2000.

23. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر 2006.

24. مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 2008

25. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدماتي، دار جرير للنشر، الاردن 2002.

26. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998

27. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان،

2007

28. يوسف حليم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدماتية، دار اليازوري العلمية للنشر

و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009.

المذكرات:

1- محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، فرع

التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

الكتب باللغة الفرنسية:

1-Lasary, économie de l'entreprise, ouvrage imprimé à compte

d'auteur 2001

مواقع الانترنت:

1- أحمد السيد كردي ، الموسوعة الكاملة في إدارة الجودة الكاملة و تنمية مهارات القوة العاملة، موقع

موسوعة الإسلام و التنمية 2011، ص24 (بوابات كنانة أونلاين).

2- www.groupe-metidji.com

3- <http://www.union-network.org.pdf>.



الملحق رقم (01): نموذج من أسئلة مقابلة البحث المستعمل في الدراسة الميدانية

بامطاحن الكبرى للظهرة - بمستغانم

* بيانات حول مؤسسة التطبيق الميداني

1- طبيعتها:

إنتاجية

خدمية

2- حجمها:

صغيرة

متوسطة

كبيرة

3- التغطية الإنتاجية للمطاحن:

إقليمي

محلي

4- حالة المنافسة:

منافسة قوية

منافسة متوسطة

منافسة ضعيفة

5- نوع المنافسة:

منافسة داخلية

منافسة خارجية

* اعتماد نظام الجودة

- 1- هل تمتلك المؤسسة نظام خاص بالجودة؟ ☐ نعم ☐ لا
- *إذا كانت الإجابة بنعم:
- ما هو هذا النظام؟
-

2- ما هي نظرة المطاحن للجودة؟ هل هي:

- ☐ درجة التفضيل
- ☐ المطابقة للإستعمال
- ☐ المطابقة مع المتطلبات
- ☐ التركيز على الزبون

3- على أي نوع من الجودة تركز المطاحن؟

- ☐ جودة التصميم
- ☐ جودة الأداء
- ☐ جودة الإنتاج

4- متى تحصلت مؤسسة المطاحن الكبرى على شهادة ISO؟

- ☐ التاريخ ☐ النوع

5- هل تطمحون في الحصول على شهادات أخرى؟

- ☐ نعم ☐ لا

* إذا كانت الإجابة بنعم:

- ما هي هذه الشهادات؟

6- هل تهتمون بالرقابة على الجودة؟

- ☐ نعم ☐ لا

8- ما نوع الرقابة التي تهتمون بها؟

- ☐ الرقابة الأمامية
- ☐ الرقابة الحالية
- ☐ الرقابة الخلفية

9- ما هي الفائدة من تطبيق نظام إدارة الجودة؟ هل من أجل:

☐

- إنخفاض شكاوي الزبائن

☐

- زيادة المبيعات

☐

- زيادة الإنتاجية و تحسين نوعيتها

☐

- زيادة الأرباح و الحصة السوقية

☐

- تخفيض تكاليف الجودة و عيوب الإنتاج

* تقييم أداء العاملين

1- هل تقوم مؤسسة المطاحن الكبر بعملية تقييم أداء العاملين؟

☐

لا

☐

نعم

* في حالة الإجابة بنعم:

2- أي فئة من العمال يمسها التقييم؟

.....

3- كيف تتم عملية التقييم؟

.....

4- من المسؤول عن عملية التقييم؟

.....

5- متى تقوم المطاحن بعملية التقييم؟

☐

كل سنة

☐

كل 06 أشهر

☐

كل 03 اشهر

☐

إجابة أخرى

* التكوين و التدريب

1- هل تقوم المطاحن بتدريب عمالها؟

☐

لا

☐

نعم

2- ما هي أنواع التدريب التي يتلقاها عمال المطاحن؟

.....

3- متى يتم التدريب؟

.....

4- أين يتم التدريب؟

☐

داخل المؤسسة

☐

خارج المؤسسة

5- ما هي مراكز التدريب المتعامل معها؟

* الإرضاء الوظيفي

1- هل تقوم مؤسسة المطاحن بتحفيز عمالها؟

☐

لا

☐

نعم

2- ما نوع هذه التحفيزات؟

3- هل هذه التحفيزات تكون مرتبطة بالأداء الجيد للعاملين؟

☐

لا

☐

نعم

الملحق رقم (02): أهم منتوجات المطاحن الكبرى الظهرة "مستغانم"



سميد ذو نوعية رفيعة (خشن)



الفريضة الممتازة



سميد ذو نوعية رفيعة (رقيق)

سميد ذو نوعية رفيعة (متوسط)



النخالة

الملخص

هدف البحث التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية بين النظري و التطبيقي، و لتحقيق
الهدف تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بجمع المعلومات اللازمة للاستفادة منها في موضوع الدراسة، و
ناقش البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة و اهميتها و متطلبات تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية.
و خالص البحث بتقديم بعض النتائج التي توضح للمؤسسات الاقتصادية أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

Abstract :

This study aimed at investigation totale quality management in economic institutions.

In order to achieve this objectif, the research adopted the analytic-discriptive approch in data collection and interpretation.

The study focused on the concept of total quality management (TQM) and the requirement of their application in economic institutions.

The study concludes witch a number of results lighligating the significance of the employment of T.Q.M in economic institutions.